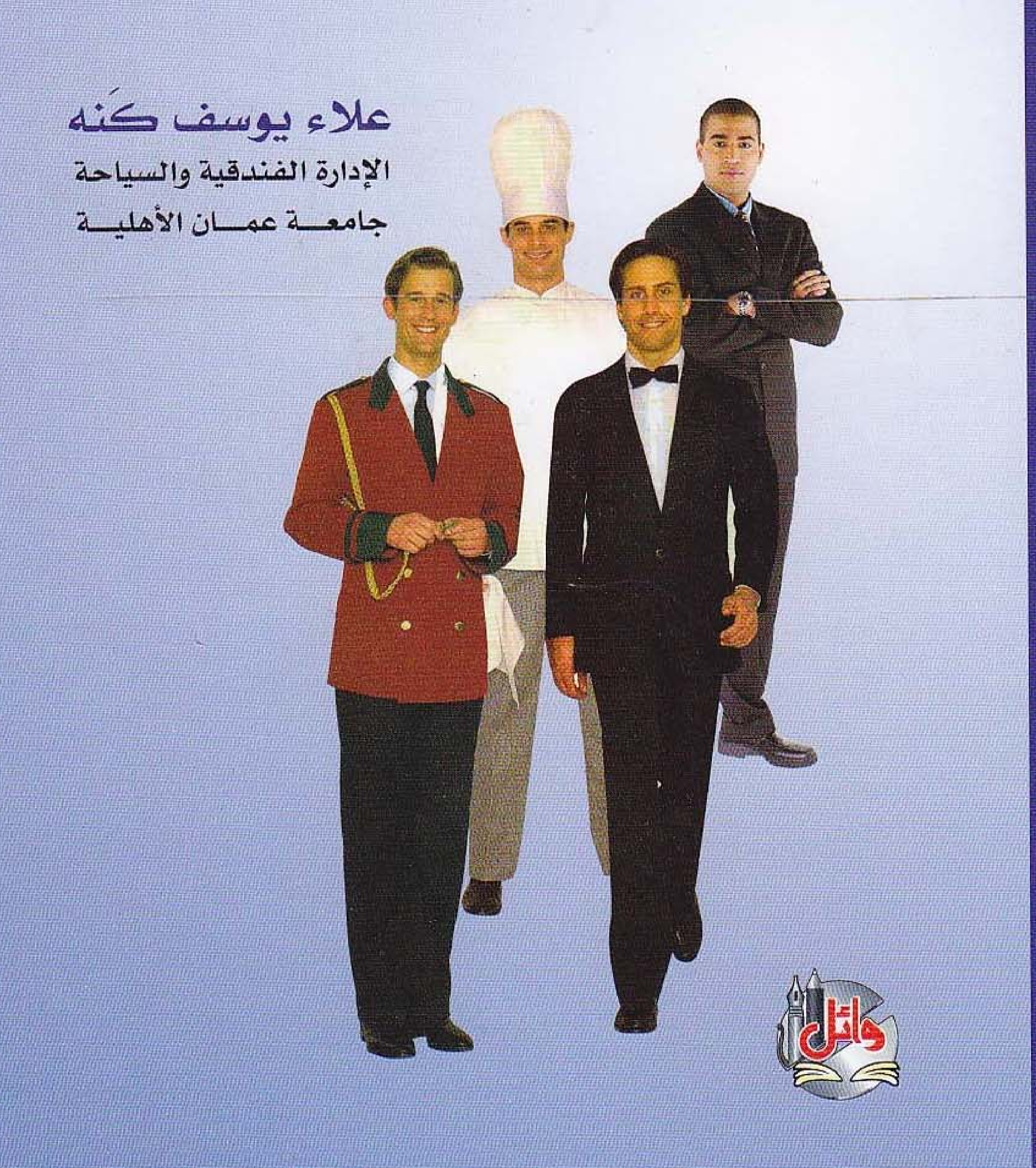
# المــوارد البشـرية

## في المطاعــم

علاء يوسف كَنه
الإدارة الفندقية والسياحة
جامعــة عمــان الأهليــة



# الموارد البشرية في المطاعم

تأليف

**علاء يوسف كَنــه**

الإدارة الفندقية والسياحة

جامعة عمان الأهلية

**دار وائــل للنشر**

الطبعة الأولى

2004

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠٤/٤/٩٦١)
٦٤٧,٩
كنه ، علاء يوسف
الموارد البشرية في المطاعم / علاء يوسف كنه. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ .
(٢٠٢) ص
ر.إ. :( ٢٠٠٤/٤/٩٦١)
الواصفات: المطاعم / الخدمات الغذائيه / الاداره
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية
**********

ISBN 9957-11-447-6 (ردمك)

* الموارد البشرية في المطاعم
* علاء يوسف كنه
* الطبعــة الأولى ٢٠٠٤





دار وائـــل للنشر والتوزيع
* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (٢) الطابق الثاني
هـاتف : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣٨٤١٠ - فاكس : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣١٦٦١ - ص. ب (١٦١٥ - الجبيهة)
* الأردن - عمـان - وسـط البـلد - مجمـع الفحيص التجـاري- هــاتف: ٠٠٩٦٢-٦-٤٦٢٧٦٢٧
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

# إهداء ...

إلى زوجتي وأولادي

ألن ☆ ألفن ☆ أندرو

# شكر وتقدير

يقضي واجب العرفان أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى أستاذي الفاضل الأستاذ المشارك الدكتور نـزار فليح حسن البلداوي لتفضله مشكوراً بمراجعة هذا الكتاب، متمنياً له كل الموفقية والنجاح.

# محتويات الكتاب

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

# قائمة الأشكال والجداول

# المقدمــة

تعدّ دراسة إدارة الطعام والشراب ضرورية للعاملين في هذا القطاع، فهي دراسة مثيرة وتشبّه بالأرض الخصبة، من حيث الدراسة والتمحيص والتحليل، فالخبرة في صناعة المطاعم تعني الكثير فهي ثروة من التدريب المستمر للعاملين الموجودين أو الجدد في هذه الصناعة. كما أنها توفر فرصا كثيرة ومتنوعة مثل (تجهيز الأطعمة، إدارة الحفلات، العلاقات العامة، الحسابات، الوظائف التنفيذية، ....إلخ)

وكما هو معروف فإن صناعة الضيافة هي من أكبر الصناعات في العالم وتوظف ما يقارب (70 مليون شخص)، ولا توجد أي صناعة أخرى بها من الاتصال المباشر كما هي الحال في هذه الصناعة والمتمثل بالعلاقة المباشرة مابين الضيف والعامل، وخاصة من هم بالمستويات الدنيا.

وتتميز هذه الصناعة أيضاً بأن مواردها البشرية تتراوح مابين المستويات (الوظائف) الدنيا إلى المستويات العليا، على سبيل المثال (الوظائف الخاصة بالإشراف، والوظائف التنفيذية/ الإدارية).

ولأهمية الموارد البشرية في هذه الصناعة نبين أدناه بعض الإحصائيات الخاصة بها في الولايات المتحدة الأمريكية:

- تستخدم ما يقارب 11.6 مليون شخص في صناعة المطاعم أو ما نسبته 8% من العاملين فيها.

- ما يزيد عن ثلث الأمريكيين عملوا في صناعة المطاعم في فترة معينة من فترات حياتهم.

- أكثر من ثلثي المستشارين في المطاعم في عام 1999 كانوا من العنصر النسوي ، و13% منهم كانوا من أصل أفريقي-أمريكي و12%منهم كانوا من أصول أسبانية متفرقة.

- إن تسعة من أصل عشرة موظفين يعملون براتب في الولايات المتحدة الأمريكية في مطاعم خدمة الطاولة، ومن بينهم المالكون والمشغلون (العاملون) والمديرون، قد بدأوا حياتهم العملية كعاملين بأجرة الساعة.

- 1.5 مليون شخص من العاملين في خدمة الأطعمة ومديري الضيافة في الصناعة يمثلون أكبر عدد من الوظائف الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أن أغلب المالكين وبضمنهم مديرو المطاعم قد بدأوا عملهم في المستويات الدنيا وبنسبة 16% منهم قد بدأوا عملهم في وظيفة (غسالي صحون). 10% منهم بدأوا بوظيفة (منظفي الطاولات) و10% منهم بدأوا بوظيفة (طباخ) و9% منهم بدأوا بوظيفة (عامل خدمة).

- في عام 2002 كانت مبيعات صناعة المطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية مساوية إلى (4%) من الناتج الإجمالي المحلي.

- في عام 2002 بلغت مبيعات الطعام والشراب في الولايات المتحدة الأمريكية ما مقداره(408) بليون دولار، والمتوقع أن تصل مبيعاتها في عام 2010 إلى (577) بليون دولار، وهذه الأرقام تمثل زيادة مقدارها 239 بليون دولار عن عام 1990، وزيادة 120 بليون دولار عام 1980، و43 بليون دولار عن عام 1970.

إن الأرقام أعلاه إن دلت على شيء فهي تدل وبوضوح على دور العنصر البشري في تطويرها وانعكاس ذلك على اقتصاديات هذا البلد. ومن هنا تبرز أهمية هذه الصناعة وعنصرها البشري وضرورة دراستها من أجل تنميتها وتطويرها في البلدان الأخرى وخاصة المملكة الأردنية الهاشمية لما هناك من توجه في تطوير قطاع السياحة، وصناعة المطاعم جزء من هذا القطاع.

ويمكن الاستفادة من هذا الكتاب كمساق جامعي للكليات الفندقية، إضافة إلى كونه مساعداً ودليل عمل لذوي الاختصاص والعاملين في صناعة المطاعم. حيث تم تطعيم هذا الكتاب بأهم المهارات والمصطلحات المطلوب من العاملين في هذه الصناعة أن يكونوا على علم ومعرفة بها.

لقد تضمن الكتاب عشرة فصول، تناول الفصل الأول طبيعة عمل المطاعم وأهميتها والهياكل التنظيمية فيها سواء أكان المطعم عائداً لفندق أم مستقلاً بذاته. أما الفصل الثاني فقد اختص بأهم خصائص ومهارات ومهمات مدير المطعم.أما الفصل الثالث فقد تناول أهم المتطلبات الواجب توافرها في موظفي هذا القطاع، في حين اختص الفصل الرابع بدور العاملين خلال مراحل خدمة الضيوف. والفصل الخامس بدور العاملين في عملية أخذ الطلبات لأهميتها في عمل المطاعم من حيث السيطرة على مجريات العمل فيه. أما الفصل السادس فقد تناول دور العاملين وطرق خدمة الأطعمة المتعارف عليها عالمياً ومدى مطابقة خدمة العاملين معها وفق المعايير المعروفة.أما الفصل السابع فأنصرف إلى أهمية دور العاملين في التعامل مع المشاكل التي قد تواجههم أثناء العمل.

أما الفصل الثامن فقد تناول أهمية موضوع التوظيف وإجراءات الاختيار في المطاعم والبحث عن مصادر العاملين واختيارهم والتعاقد معهم وكيفية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المطاعم. أما الفصل التاسع فقد بحث في موضوع التدريب وأهميته في عمل المطاعم من حيث فوائده للإدارةمن جهة وللعاملين من

جهة وللضيوف أيضاً. بينما اختص الفصل العاشر بدور العاملين في زيادة الإنتاجية، من خلال مفهوم الإنتاجية وأهميتها بشكل عام ومزايا قياس الإنتاجية وأهم مؤشراتها في المطاعم.

# الفصل الأول

## منتسبي خدمة الأطعمة والمشروبات

***Food & Beverage Service Personnel***

1

# منتسبي خدمة الأطعمة والمشروبات

## Food &Beverage Service Personnel

يختلف كـادر خدمة الأطعمة والمشروبات مـن مؤسسـة أو فنـدق أو مطعم لآخر تبعاً لحجم ودرجة وموقع المؤسسة أو الفندق، وهنـاك تشـكيلة متنوعة من المنتسـبين تبعـاً لـذلك وأحيانـاً يعتمـد مـلاك المطعـم عـلى نـوع المطعم واستقلاليته سواء أكان مستقلاً بذاته أم تابعاً لفنـدق مـا. وفي بعـض الأحيان يعتمد على نوع الضيوف.حيث يختلف الحـال بـين مطـاعم الفنـدق والمطاعم المستقلة التي تـدار مـن قبـل أصـحابها بـدءاً مـن سـاعات العمـل الطويلة وغير المنتظمة وقلة التكاليف للنـوع الثـاني، كـذلك متطلبـات قسـم الأطعمة في الفندق التـي تتضـمن سلسـلة مـن الـدرجات الوظيفيـة حسـب الهيكل التنظيمي، كما يتطلب دفع تكاليف أكـبر ورقابـة إداريـة أوسـع مـن حيث التفاصيل وكـثرة الاسـتمارات والسـجلات، إضـافة إلى احـتمالات تعـدد المطاعم في الفندق الواحد مما يتطلب متابعـة ومراقبـة التوافـق والانسـجام مـع سياسـات الفنـدق، إضـافة إلى أن هـامش الـربح للمطعـم الـذي يقـدم الأطعمة يعتمد على تكاليف الطعام والعمل، وعليه فهناك عوامـل متعـددة لها أهمية كبيرة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند إدارة وتشغيل المطعم.

تعتبر مطاعم الفندق جزءاً من المظهر العام للفنـدق، ولكـن مـن الصـعب جعلها مربحة وذلك لقلـة الطلـب مـن قبـل نـزلاء الفنـدق. كـما أن المنافسـة بـين المشغلين المسـتقلين والمشـغلين في الفنـادق تعتـبر منافسـة مبـاشرة ومحليـة، بمقارنـة بسيطة،سنجد أن الأولى لهاميزات من حيث التباين والمرونة،في حين أن الثانية تتميز

بالتسويق واقتصاديات الشراء.أما من ناحية الضيوف فإن النـزلاء لا يريـدون تناول الطعام في المكان الذي يقيمون فيه، وهذا يحتم وجـود نقـص دائـم في الطلب على وقت الغذاء والعشاء في مطعم الفندق، وبطريقة أخـرى هـو أن هذا المطعم لا يستطيع منافسة المطعـم المسـتقل. ومـن نظـرة سـيكولوجية سنجد أن المشكلة تنبع من رغبة الضـيوف في الخـروج مـن الفنـدق للاطـلاع على شيء مختلف دائماً، والى الحاجة إلى الاكتشاف. وعليه فإن عوامل الطـرد والجذب تعملان ضد مطعم الفندق لصالح المطعم المستقل. بـالرغم مـن أن مساحة مطعم الفندق هي مسـاحة إجباريـة وضروريـة بسـبب الحاجـة إلى وقت الفطور للضيوف.

كما أن هناك أمرين مهمين يجب أخذهما في الحسبان وهما:-

1- في معظم الفنادق لا تزال هناك مشكلة الدخول المباشر مـن الشـارع، لأن غيـاب هـذا سـيبعد عنـه الضـيوف الخـارجيين مـن غـير النـزلاء وسيعتبر مخفياً عن الأنظار.

2- ولأن بعض الضيوف الخارجيين يترددون بالذهاب إلى الفنادق لغـرض تناول الطعام في مطاعمها.

وهناك من يقول بـأن الإبـداع في إدارة المطعـم مـؤثر وفعّـال في تشـجيع الجمهور على الخروج لتناول الطعام خـارج المنـزل، والـدليل عـلى ذلـك هـو النمو المضطرد في مطاعم الوجبات السريعة ومطاعم الطابع المميز والمطـاعم الفاخرة. وهناك من يقول إن هذه الإبداعات لها دورة حياة فانية ولن تدوم طويلاً. والمشكلة هي أن الإبداع في الطعام والشراب داخل مطاعم الفندق لا تلاحظ من قبل العالم الخارجي على عكس المطعم المستقل.

وبغض النظر عن عائدية المطعم وعلى ضوء المعلومات أعلاه يتم تشكيل هيكـل تنظيمـي ((**Organization chart** )) ليكـون عنصراً مهـماً لنظـام داخلي جيد تتحدد بموجبه المسؤوليات والواجبـات. ومـن الضروري التطـرق إلى نوعين من الهياكــل التنظيميـة. أولهـما هيكـل تنظيمـي للمطـاعم التـي تكون ضمن الفندق أو جزءاً منه والثاني للمطاعم المستقلة بذاتها.

**أولا": الهيكل التنظيمي لمطاعم الفنادق:**

يعتمد الهيكل التنظيمي لهذا النوع مـن المطـاعم عـلى حجـم الفنـدق ونوعه وسياسته وتشغيله، فأحيانـا تكـون سياسـة الفنـدق إقامـة الـدعوات والحفــلات وعقد المؤتمرات على قاعاتــه ومطاعمه مما يتطلب وجود كـادر متخصــص ومنفصــل لإدارة هــذه الفعاليــات متمثلــة في قســم الأطعمــة والمشروبات (**Food &Beverage Department**)، وبالتـالي يكـون هنـاك طاقــم كبـير في المطـبخ (**Production Area**) لغـرض إعـداد وتحضـير كـل الوجبـات والأطباق المطلوبة أثنـاء إقامة هذه الفعـاليات، متمثلـة في مطـبخ رئيسي أو على عدة مطابخ منفصلة يكون على رأسها رئيس طباخين ماهر ذو خبرة واسعة، مما يعنـي تعـدد المسـؤوليات والواجبـات لإدارة هـذا القسـم، وبشكل عام فإن أهم مميزات مطاعم الفنادق هي:-

أ- تعكس سمعة وصورة الفندق من خلال الخدمة المقدمة والتي يجب أن تكون على مستوى المعايير المتبعة في الفندق.

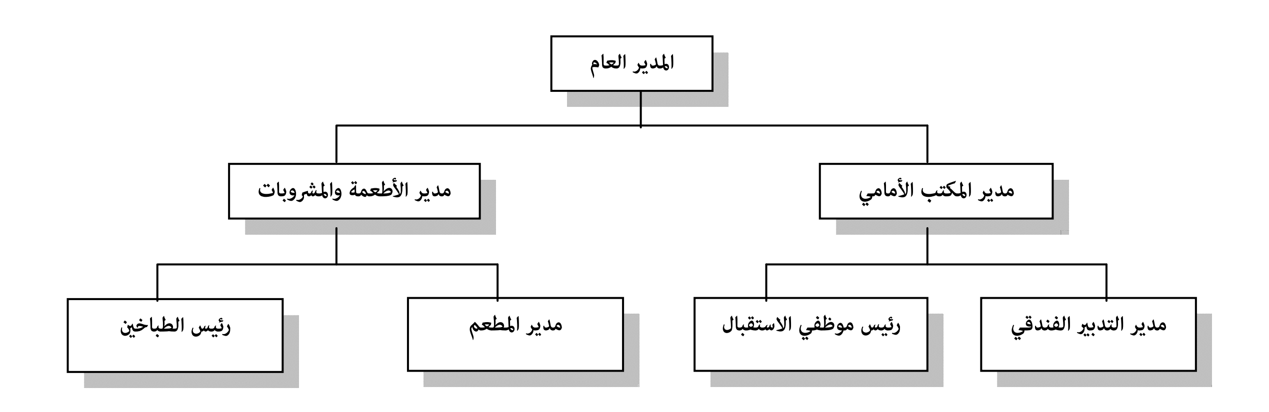
ب- الحاجـة إلى طـاقم كبـير في المطـبخ أي تحتـاج إلى ملاكـات أكـبر، لغـرض الحصول على جودة إنتاج عالية.

ج- الاستقرار النسبي للملاك عما هو عليه في المطاعم المستقلة وبذلك تكون دورة الأجور أعلى.

د- ارتفاع النفقات بسبب تطوير وصيانة الديكورات وتشغيل المعدات، وكون هذه المطاعم لابد أن تتلاءم مع سائر تصاميم وحجم الفندق.

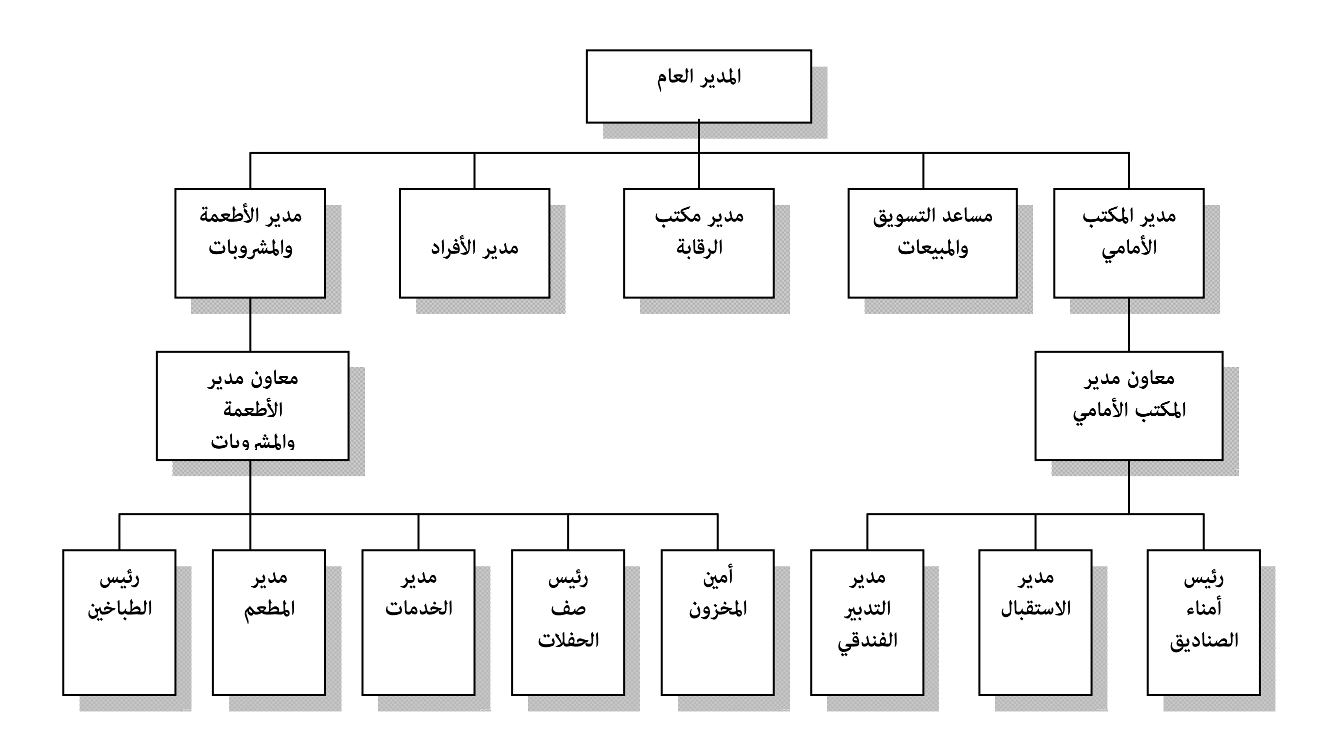
هـ- ضرورة أن تقوم هذه المطاعم بتوفير وجبات الأطعمة من ((الفطور، الغذاء، العشاء)) سبعة أيام في الأسبوع، إضافة إلى خدمة الغرف.

الشكل رقم (1) يمثل هيكلاً تنظيمياً لمطعم في فندق صغير، والشكل رقم (2) لهيكل تنظيمي لمطعم تابع لفندق كبير.




**شكل رقم (1)**

**هيكل تنظيمي لمطعم في فندق صغير**




**شكل رقم (2)**

**هيكل تنظيمي لمطعم في فندق كبير**

**Source: Lillicrap, et al;1994;p:16**

**ثانياً: الهيكل التنظيمي لمطعم مستقل بذاته:**

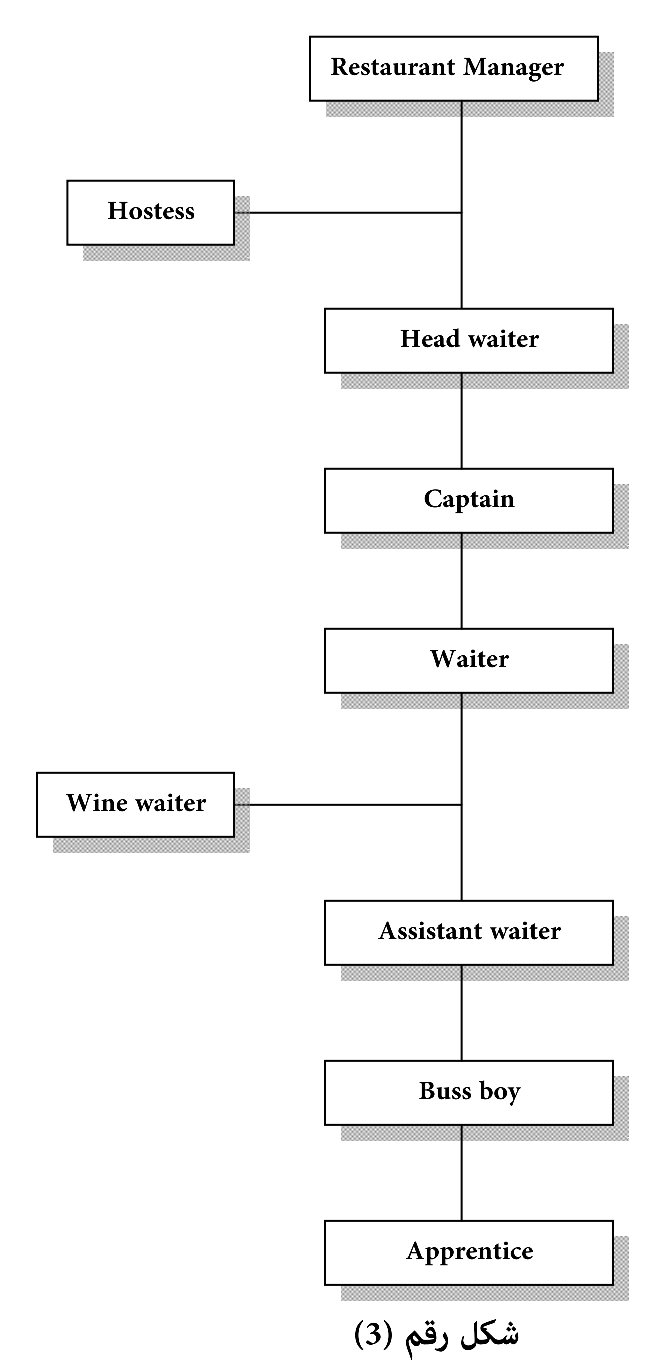
يعتمد الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المطاعم على حجم ونوع الفندق الذي تكون فيه الإدارة مباشرة من قبل المالك في أغلب الأحيان، وتكون غايته الرئيسية أحياناً الربحية على حساب الخدمة. وبشكل عام فإن أهم مميزات المطاعم المستقلة هي:-

أ- احتياجها إلى ملاكات أقل.

ب- قلة النفقات التي تصرف على صيانة وتطوير الديكورات قياساً بمطاعم الفنادق.

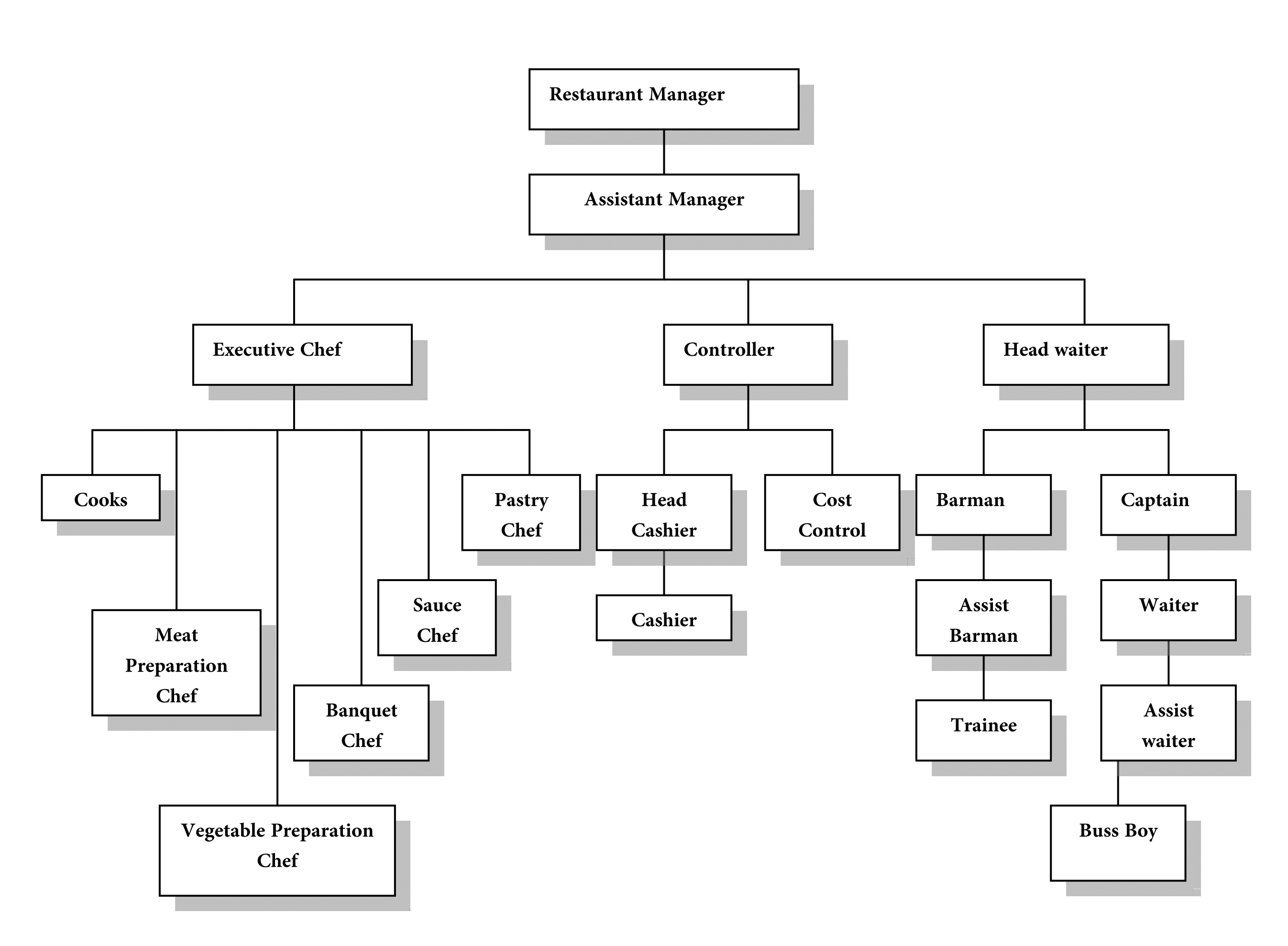
ج- بإمكانها اختيار الوجبات والأيام التي تدر ربحاً أكثر.

الشكل رقم (3) يمثل هيكلاً تنظيمياً لمطعم مستقل صغير سعته 100 كرسي، والشكل رقم (4) لهيكل تنظيمي لمطعم مستقل سعة 250 كرسياً.




شكل رقم (3)

هيكل تنظيمي لمطعم مستقل سعة 100 كرسي




**شكل رقم (4)**

**هيكل تنظيمي لمطعم سعة (250) كرسي**

وبالرغم من الاختلاف في الهياكل التنظيمية لكلا النوعين من المطاعم إلا أنهما يشتركان في عدد من الوظائف التي تعتبر من أساسيات نجاح هذا النوع من الأعمال، وفيما يلي أهم المهام الرئيسية لكل وظيفة من وظائف خدمة الأطعمة والمشروبات.

*** مدير الأطعمة والمشروبات Food& Beverage Manager**

هو الشخص المسؤول عن أحد أهم الأقسام الإنتاجية الرئيسية في الفندق والتي تدر أرباحاً هائلة، وخاصة عند إقامة الحفلات والدعوات الرسمية، واعتماداً على حجم الفندق. فإنه المسؤول عن تنفيذ السياسات المتفق عليها، إضافة إلى مساهمته في تحديد ورسم سياسات تجهيز وخدمة الأطعمة والمشروبات،ومن أهم مسؤولياته:

1- ضمان الحصول على هامش ربح معقول من خلال عمليات بيع الأطعمة والمشروبات.

2- التواصل في تنويع وتحديث قوائم الطعام والشراب طبقاً لما هو متوفر من مواد وخزين وحسب الاتجاهات الجديدة في أذواق ورغبات الضيوف والزبائن.

3- إعداد وتنظيم قوائم طعام متنوعة بمساعدة رئيس الطباخين التنفيذي، لكل مرافق الأطعمة وبصورة دورية، وخاصة في المناسبات والدعوات.

4-المشاركة في عملية الشراء للمواد الأولية الداخلة في إنتاج الأطعمة، وكذلك المشروبات والتأكد من الشراء للمواد ذات المواصفات والنوعية عالية الجودة وبأسعار معتدلة.

5- تعيين وترقية وإنهاء خدمات العاملين بما يتناسب وتعزيز سمعة الفندق.

6- تدريب وصقل مواهب العاملين الجدد الموجودين للحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمة.

7- تقييم أداء العاملين بصورة دورية ضماناً للحفاظ على مستوى عالٍ من المهارة والكفاءة.

8- تحديد، وبمشاركة رئيس الطباخين التنفيذي، حجم حصة الضيف (**Portion Size**) للطبق قياساً بسعر البيع وصولاً للقناعة والرضا للضيف.

9-السيطرة على كلف الأطعمة والمشروبات وبالتعاون مع رئيس الطباخين التنفيذي ومحاسب الكلفة.

10- عقد الاجتماعات الدورية والمنتظمة مع رؤوساء الأقسام الفرعية للأطعمة والمشروبات لضمان سير العمل بكل المرافق بكل فعالية وتنسيق.

11- تحضير الميزانيات والتنبؤات التي تتعلق بالأطعمة والمشروبات.

وكما سبق ذكره، فهناك فنادق تحتوي على أكثر من مطعم أو أكثر من مرفق لبيع الأطعمة والمشروبات كأن يكون هناك مطعم كلاسيكي وكوفي شوب ومطعم مشويات ...الخ، وطبعاً لكل مرفق من هذه المرافق كادره الخاص ويرأسه مدير مطعم ومساعد مدير وعمال خدمة، وقد تكون هناك خدمة غرف أيضاً والذي يكون له كادره الخاص أيضاً. وفي الفنادق الصغيرة الحجم يقوم مدير خدمة الطعام بوظيفة ومهام مدير المطعم وقد يكلف بواجبات مدير خدمة الغرف (**Room Service**) حيث توكل إليه هذه المهام تبعاً للطبيعة الصغيرة للمرفق ولنمط التشغيل.

*** مدير المطعـم** **Restaurant Manager**

وهو المسؤول عن كل ما يتعلق بإدارة وتنظيم المطعم ومهمته التأكد من أن العمل جارٍ فيه بصورة كفؤة واقتصادية، ويطلق عليـه أحيانـاً تسـمية ((مـدير صـالة الطعـام))(**Dining Room Manager**) أو مـدير غرفـة الطعام(**Room Manager**) وتعتـبر هـذه الوظيفـة مـن الوظـائف الإداريـة المهمة ضمن كادر تقديم الأطعمة وخصوصاً في حالـة غيـاب مـدير الأطعمـة والمشروبات حيث يحل محله، ومن أهم واجباته:-

1- التنبؤ بمبيعات الأطعمة والمشروبات ومصاريف وكلف المطعـم وكلـف الرواتب والأجور.

2- توظيـف وتـدريب المـوظفين والإشراف عـلى كـادر الأطعمـة بمـا فـيهم المضيفون والمضيفات وحتى عمّال تنظيف المطعم.

3- إعداد وتنظيم وجبات العمل بما يؤمّن سيره بصورة جيدة يضمن تقـديم الخدمة خلال فترات تشغيل المطعم.كذلك تحديد ساعات العمل والدوام وتنظـيم الإجـازات والاسـتراحات الأسـبوعية ليكـون الجميـع عـلى أهبـة الاستعداد لتقديم أفضل الخدمات وبكل كفاءة وفعالية. كما أنه لابـد أن يكون مدير المطعم من الكفاءة بحيث يحتفظ بالمعلومات الكاملـة عـن تشغيل مطعمه، حيث يكون على علم بحـالات الطقـس والمشـاكل التـي قد تحدث وأعداد الضيوف المتوقع قدومهم والأماكن المفضلة لجلوسـهم عن طريق تسجيلها في سجل خاص، لغرض تحديد ومعرفة معدلات البيع والعوامـل المـؤثرة عـلى تشـغيل المطعـم وبمـا يخـدم عمـل التنبؤات(**Forecasting**) بحجم النشاط المسـتقبلي، وبالتـالي احتياجـات المطعم من المواد الأولية والأيدي العاملة، فكما هو معروف أن المطـاعم تتأثر بظروف عديدة منها ((الموسمية والمنافسة))، وقد يستفاد من هذه

المعلومات لمعرفة قدرة المطعم على جذب الزبائن والضيوف من خارج الفندق، إضافة إلى أن للطقس تأثيراً كبيراً على مبيعات المطعم، وخاصة للمطعم الموجود ضمن الفندق، ففي الطقس البارد أو العاصف أو المغبر فإن مبيعات المطعم من الأطعمة والمشروبات تزداد بنسبة ملحوظة لعدم قدرة ضيوف ونزلاء الفندق على مغادرته، وفيما يخص المطعم المستقل فإن مبيعاته تنخفض، وذلك لصعوبة وصول الزبائن إليه، وبالنظر لأهمية هذا الموقع الوظيفي من بين الوظائف الأخرى سيتم التطرق وبشكل مفصّل لخصائص ومهارات ومهام هذه الوظيفة في فصل لاحق.

*** مساعد مدير المطعم Assistant Restaurant Manager**

أحياناً تتواجد مثل هذه الوظيفة ليقوم شاغلها بمساعدة مدير المطعم وليحل محله في حالة غيابه ويكون حينها مسؤولاً عن المطعم، ويقوم بدوره بإعداد جداول العاملين وتحديد ساعات عملهم واتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة بالعمل، وعندما يكون مدير المطعم مشغولاً في مكتبه يكون مساعده دوماً في صالة المطعم ليلاحظ سير العمل ومعالجة المواقف حين ظهورها.

وقد يقوم أحياناً باستقبال وتحية وإجلاس الضيوف عند قدومهم بمساعدة المضيف أو المضيفة (( **Host or Hostess**)) في حالة التشغيل العالي للمطعم وتكون له السيطرة والإشراف المباشر على صالة المطعم.

*** المضيف أو المضيفة Host Or Hostess**

ويكون مسؤولاً أو/ تكون مسؤولة عن تحية الضيوف واستقبالهم والمساعدة في الأعمال اليومية للمطعم والإشراف على عمال الخدمة. وهذه الوظيفة تتطلب معرفة ودراية كاملة بكادر العمل والقدرة على التنسيق ،وعليهمامعرفةحجم وعدد

وموقع الطاولات، وأسماء العاملين وأعدادهم في كل وجبة ،حيث تقسم صالة المطعم عادة إلى أقسام وتسمى (محطات) (**Station**) وكل محطة تشمل على عدد من الطاولات التي يمكن أن تخدم بفعالية من قبل عامل الخدمة.

وعادة ما يكون من مسؤولية المضيف تحديد عدد الطاولات التي تكون ضمن المحطة الواحدة وعدد الكادر المطلوب للخدمة على هذه الطاولات، وفي حالة التشغيل المتدني للمطعم فإنه يكون مسؤولاًعن إلغاء أي من المحطات (الطاولات) لكي تتم عملية خدمة الضيوف والزبائن بكفاءة بعدد أقل من العاملين.

ومن المهام الأساسية للمضيف أو المضيفة هي إجلاس الضيوف في الأماكن الملائمة لهم ليشعروا بالراحة، وكذلك التأكد دوماً من أن الطاولات نظيفة ومعدة بشكل ملائم وجاهزة لجلوس الضيوف. وفي المطاعم الكلاسيكية أو المطاعم ذات الطراز الأوربي يطلق على المضيف أو المضيفة أحياناً لقب (رئيس عمال الخدمة).

*** مسؤول عمال الخدمة** **Head Waiter**

أحياناً تنسب إليه في قسم من المطاعم مهام مساعدة مدير المطعم في واجبات المناوبة في العمل وأيام العطل ويقوم بواجبات المناوبة في العمل وأيام العطل ويقوم بواجبات مدير المطعم أثناء استراحته.وفي بعض مطاعم الفنادق الكبيرة وخاصة سلاسل الفنادق العالمية تجزأ الوظيفة بين مسؤول عمال خدمة أقدم (**Senior Captain**) ومسؤول عمال الخدمة بسبب كبر حجم العمل ولتقديم نوعية خدمة أفضل وبما يتناسب مع خبرة كل منهما.

*** رئيس صف Captain**

في المطاعم والفنادق التي لا يتواجد فيها وظيفة المضيف أو المضيفة توكل أعمالهما إلى رئيس الصف (**Captain**) والتي تتلخص وظيفته بأن يكون مسؤولاً عن فريق العمل المتواجد على خدمة عدد معين من الطاولات كما سبق ذكره، وعلى رئيس الصف أن تكون لديه المعلومات الكافية والواضحة لأنواع الطعام والشراب، وكيفية خدمتهما وفق الأصول الفنية الصحيحة، وأن تكون له القدرة على توجيه أعضاء فريقه في العمل.

كما توكل إليه أيضاً مهمة أخذ الطلبات من الضيوف وأن يقوم بالخدمة على طاولة الضيف بمساعدة عامل الخدمة (**Waiter**).

*** عامل الخدمة أو عاملة الخدمة Waiter/Waitress**

يجب أن يكون عامل الخدمة أو عاملة الخدمة قادرين على القيام بأعمال رئيس الصف (**Captain**) في حالة غيابه أو استراحته ولو أن خبرته دائماً تكون أقل من خبرة رئيس الصف. ووظيفته الرئيسية هي نقل الطعام من المطبخ إلى طاولات الضيوف ويكون مسؤولاً أيضاً عن شرح وتوضيح أصناف فقرات الأطعمة المقدمة إلى الضيوف والزبائن. وفي المطاعم الصغيرة يكون عامل الخدمة مسؤولاً أيضاً عن التنظيف وإزالة الغبار وترتيب الطاولات، وفي عمليات الأطعمة والمشروبات والفنادق الكبيرة يتم الفصل بين عمّال الخدمة الذين يقدمون الطعام وبين مسجلي الطلبات ( **Order Takers** ) أي أل (**Captain**) حيث يقوم الأخير بتوضيح وشرح مكونات قائمة الطعام للضيوف ويسجل طلباتهم.وتدوين حساباتهم بينما يقوم عمال الخدمة بمهمة تقديم الطعام فقط.

وعلى الأشخاص المسؤولين عن أخذ الطلبات أن يكونوا على إلمام كامل بمفردات قائمة الطعام، لأن الضيوف دائماً يستفسرون عن مكونات كل طبق ،وعن حجم الحصة لكل ضيف. وعن الأطباق الخاصة التي يتطلب إعدادها فترة زمنية معينة، ويتم أخذ الطلبات عادة بكتابتها يدوياً وتعطى نسخة من الطلب(**Order**) إلى جهة الإنتاج (المطبخ) ليتم تحضيره وإعداده من قبل كادر المطبخ، أو إلى البار إذا كان الطلب من المشروبات بأنواعها.

وعلى عامل الخدمة أن يعلم تفاصيل وقت إعداد الطبق وأي من الطاولات قد تمت خدمتها وبأي صنف (**Course**)، فعلى سبيل المثال وجبة مثالية على الطراز الأمريكي تتألف من عدة أصناف، أولها يتكون من المقبلات (**Appetizer**) سلطة أو حساء ثم يتبعها الصنف الثاني وهو الطبق الرئيسي (**Main Dish**) ثم الصنف الثالث وهو الحلوى(**Dessert**) وغالباً ما يصاحبها قهوة أو نبيذ حلو.

*** مساعد عامل الخدمة Assistant Waiter**

ويكون دائماً تحت أمر وتوجيه عامل الخدمة، ويقوم بترتيب الطاولات قبل الخدمة، ويساعد في تنظيفها بعد كل وجبة طعام، أي بعد مغادرة الضيوف للمطعم.

*** ساقي الخمور(ساقي المشروبات) Wine Waiter(Sommelier)**

تتواجد هذه الوظيفة في مطاعم فنادق الدرجة الممتازة والأولى، والمطاعم الراقية والمتخصصة، حيث يكون شاغل هذه الوظيفة متخصصاً في خدمة كل أنواع المشروبات الكحولية والأنبذة وطريقة تزاوجها مع الأطعمة و حيث يتوجب أن تكون لديه خبرة ومعرفة طويلة بهذا المجال.

*** حاملي الصحون من الطاولات(منظفي الطاولات) Buss Boy**

ويكون شاغلو هذه الوظيفة مسؤولين عن تنظيف الطاولات بواسطة العربات المخصصة لحمل الفوارغ ووضع كل صنف على حدة على شكل رفوف سواء الصحون، الأقداح، الفضيات...الخ

*** المتدرب Trainee(Apprentice)**

ويقصد به الشخص الملتحق فوراً بمنتسبي تقديم خدمة الأطعمة والمشروبات والذي يرغب في أن تكون مهنة تقديم الطعام مهنته مستقبلاً، وأثناء الخدمة يقوم بإبقاء الطاولة الجانبية مجهزة بكل المعدات والمستلزمات الضرورية وأحياناً يساعد في إيصال وحمل المواد المطلوبة عند الحاجة إليها،وقد توكل إليه بعض المسؤوليات أحياناً مثل تقديم المشهيات والحلوى الباردة.

*** أمين الصندوق Cashier**

ويكون مسؤولا عن تحصيل إيرادات المطعم من عملية بيع الطعام والشراب وهذا يشمل عمل قوائم الحساب (**Bills**) لمبيعات الطعام والشراب في المطعم (محاسبة الضيوف والزبائن عن الفقرات من الأطعمة والمشروبات) التي اختاروها واستهلكوها، ودائماً يشترط تواجده في كل مرفق بيع (**Outlet**) أو كما يسمى أحياناً (**Service area**) وذلك لغرض إحكام الرقابة على المبيعات، ويكون الكابتن أو عامل الخدمة مسؤولاً عن تقديم قائمة الحساب إلى الضيف انسجاماً مع طبيعة الهيكل التنظيمي للمرفق والمستند على حجم الفندق أو المطعم *.

وتلحق هذه الوظيفة في السلاسل الفندقية بقسم الحسابات.

* لمزيد من المعلومات والمعرفة يمكن الإطلاع على الشكل رقم (8) الذي يمثل دورة بيان الطلب .

وهناك وظائف أخرى يكون تواجدها حسب نوع وحجم الفندق أو المطعم، ومن هذه الوظائف:

***سكرتارية الأطعمة والمشروبات Secretary of Food & Beverage**

ويتركز عمل السكرتارية في كيفية تنظيم أعمال القسم، والتنسيق مع بقية الأقسام الأخرى ذات العلاقة في الفندق، وعلى جمع المعلومات وعمل الإحصائيات ووضعها تحت تصرف الإدارة العليا.

*** المحلل المالي Financial Analyst**

ويكون شاغل هذه الوظيفة من الأشخاص المحاسبين، وهو يقوم بعمل مهم وهو تحليل التكاليف الخاصة بالأطعمة والمشروبات ومقارنتها مع المخطط وتحديد الانحرافات وتقديم التقارير اللازمة بهذا الجانب للإدارة، ويرتبط به مراقبون للكلف لضمان السيطرة على المبيعات والرقابة على الإيرادات ومن خلال مسك سجلات واستمارات معدة لهذا الغرض.

*** منتسبي خدمة الغرف/الطوابق Room Service Staff**

عادة ما يكون منتسبو خدمة الغرف في طابق كامل من الفندق أو اعتماداً على حجم الفندق وتشغيله وعدد غرف الفندق.ويكونون مسؤولين عن خدمة الأطعمة والمشروبات للغرف على مدار الساعة ويفترض تواجدها في الفنادق، وخاصة ذات الدرجة الممتازة والأولى كنوع من الخدمات للضيوف. وفي فنادق القطاع الخاص أو الفنادق الصغيرة تكون خدمة الغرف محددة في تلبية بعض الطلبات البسيطة اقتصاداً في التكاليف والنفقات مثل خدمة الشاي والقهوة ووجبة الفطور مثلاً، ويتكون فريق عمل خدمة الغرف من مسؤول صف عادة وعدد مناسب من عمال الخدمة يتناسب عددهم مع حجم الفندق وعدد غرفه، ولابد من أن

تتوفر لديهم المعرفة والدراية الكاملة بمكونات وطبيعة خدمة الأطعمة والمشروبات. ويشترط أن يكون هناك تعاون وثيق فيما بينهم وخاصة بين وجبات العمل من جهة وبين منتسبي القسم ومنتسبي قسم التدبير الفندقي (Housekeeping ) من جهة ثانية، ويكون تجهيز الأطعمة والمشروبات من مراكز الإنتاج (المطبخ) إلى غرف الضيوف والنزلاء بواسطة مصاعد خدمة صغيرة، خاصة بالطلبات إلى الطوابق، ومن ثم يتم توزيعها إلى الغرف من قبل عمال الخدمة، وأحياناً يتم إيصالها إلى الغرف عن طريق عمّال خدمة من المطبخ مباشرة بواسطة مصاعد العاملين.

وفي بعض المؤسسات الفندقية يتم تثبيت هذا الكادر بصورة دائمة لخصوصية هذا النوع من الخدمة ولضمان تقديم أفضل الخدمات لضيوف ونزلاء الفندق، وعلى كادر خدمة الغرف أن يكون على دراية وخبرة واسعة في كيفية تلبية الطلبات.كما عليه بذل العناية اللازمة في ترتيب مواد الخدمة على العربات المخصصة للخدمة داخل غرف نزلاء الفندق.

*** منتسبي الحفلات والدعوات الخارجية Banquet & Outside Catering Staff**

في المؤسسات الفندقية والمطاعم التي تحتل الدعوات والحفلات والتجهيز لخارج الفندق حيز كبير من سياسة تشغيلها، تسعى إداراتها إلى تثبيت كادر فني متخصص في كيفية إقامة وخدمة الدعوات الخارجية والحفلات. ويرأس هذا النشاط مدير حفلات ويحدد له مساعد مع رئيس صف وعمال خدمة مهرة. أما عددهم فيتحدد بحسب حجم الفعالية. ولهذا النوع من الكادر التأثير الكبير في رفع إيرادات المطعم أو الفندق، لما لهذا النوع من الفعاليات مردود عالٍ، إضافة إلى عكس صورة مشرقة عن الفندق أو المطعم، ناهيك عن كونها جانباً تسويقياً من خلال إظهار قدرات العاملين الفنية والمهنية.كما يجب أن لا نغفل أهمية وجود المستلزمات التشغيلية الضرورية لإنجاح عمل هذه الفعاليات بأفضل صورة ممكنة.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يشترط وجود كل الوظائف الآنفة الذكر في المطعم المستقل أو المطعم التابع لفندق ما، وإنما للإدارة الحق في دمج بعض الوظائف والمهام أو إلغاء بعضها، وتوكيل بعض المسؤوليات إلى أشخاص ذوي خبرة من وظائف أخرى أضافية كنوع من تقليص التسلسل الإداري والتكاليف، ويعتمد هذا على سياسة الإدارة أو المالك، مع الانتباه على أن لا يؤثر ذلك على نوعية الخدمة المقدمة.

# الفصل الثاني

## خصائص ومهارات ومهمات مدير المطعم

# 2 خصائص ومهارات ومهمات مدير المطعم

يعزى سبب نجاح أو إخفاق كثير من المطاعم إلى إداراتها العليا المتمثلة بمديريها فهم العنصر الأساس في تحديد نجاح أو إخفاق المطعم، كما أن المديرين ومديري الأقسام ومن في حكمهم يحتاجون إلى معلومات ومعارف خاصة بمجالات إدارة الموارد البشرية، وذلك لتطوير فعالياتهم الإدارية ويساعدهم هذا على التعاون في فهم الطبيعة البشرية وفهم السلوك البشري في مختلف صوره، مما يعطيهم القدرة على معالجة المشكلات التي قد تواجههم بكل فعالية.

إن نجاح إدارة الفندق أو المطعم تعتمد على نظام العمل القائم في كل قسم. وكل قسم يجب أن يعمل وفق ما تتطلبه خصائص المدير الناجح لكي يعد نفسه أو تعدّ نفسها. وإن أهداف الجميع تكون مساندة للأهداف العامة للفندق أو المطعم. ويجب أن تكون الأهداف الشخصية لكل عامل مشتركة لتكون من ثم دعامة لأهداف القسم ونجاحه. ويشرف المدير على عدد من الأشياء ولكن الشيء الأكثر أهمية هو تعامل المدير مع الآخرين، ويكون التركيز هنا على إدارة الأفراد، ومن أجل أن يكون الشخص مديراً ناجحاً يجب أن يدير نفسه (الإدارة الشخصية أو الذاتية)، وإن الإدارة الشخصية تسبق إدارة الأفراد. وإن المدير يشرف في هذه الصناعة على الوقت، المال، النقد، وعلى نظام الوظائف في الفندق أو المطعم مثل تنظيم قائمة الطعام، تحضير الطعام ، خدمة الطعام ....الخ. وللحصول على أفضل النتائج

يفترض أن يكون المدير خريج المدرسة الفندقية لأنه سيفهم بعمق ماهية هذه الصناعة ويقدرها بشكل خاص كما أنه سيجد التدريب في العمل.

إن شخص مدير الأطعمة مهم لدرجة أنه يكون مع عامليه في أعلى درجات التأهب والاستعداد والعجالة تجاه ضغط ما يطلبه الضيف، إذ إن معظم فعاليات المطعم تقتضي استجابة سريعة وجاهزية للعمل ومرونة في تقديم الخدمة. وعلى مديري الأطعمة إبداء الاهتمام في توفير المعلومات والبيانات لمروؤسيهم وتوجهيهم والسيطرة عليهم. كما أن المدير الذي لا يستطيع السيطرة على نفسه لا يستطيع السيطرة على الآخرين وعليه التصرف بدقة في الموقف الذي يكون فيه بمعية عامليه، ففي صناعة خدمة الأطعمة مشكلات عديدة: التدريب، المشكلات المتعلقة بالأجور المتدنية، أحوال العمل الصعبة، كل ما سبق يجعل العاملين في هذه الصناعة مهملين أحياناً، وعلى مديري الأطعمة أن يكونوا عمليين وأن يتصرفوا بعقلانية في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

ترى منظمة العمل الدولية أن من الخصائص الواجب توفرها في مدير الأطعمة حسب دليلها الصادر في عام 1988 هي:-

1- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور الأدوات والتجهيزات الخاصة بالمطعم وأمور تنظيفها.

2- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور تحضير خدمات الطاولة والأواني وتهيئة المائدة وفرشها.

3- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور الطلبات ونقل الأطعمة من وإلى المطبخ.

4- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور تقديم خدمات الأطعمة إلى الغرف.

5- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور تحضير الدعوات والخدمة الذاتية (Self Service) وتحضير المائدة المفتوحة.

6- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور سجل طلبات الطعام وأمور تقديمها للضيف.

7- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور قوائم الطعام الخاصة بالمطعم والدعوات الخاصة والمناسبات.

8- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور الفواتير الخاصة (قوائم الحساب) لضيوف المطعم.

9- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور الحجز بأنواعه (الطاولات، المطعم....الخ) ولمختلف أنواع الدعوات.

10- أن يكون ملماً وعلى دراية بأمور تخطيط ومراقبة التغيرات الخاصة بالمطعم.

11- المحافظة على تطبيق قوانين العمل بشكل مستمر.

12- المحافظة على تطبيق أصول الخدمة وبأنواعها من قبل العاملين ومراقبتهم.

13- المعرفة بأمور التسعير وأصول الرقابة والتدقيق.

14- إتقان عمليات الجرد عن القسم وبأنواعه.

وفي ضوء ما ورد فإن من أهم الخصائص الشخصية والمهارات المتعلقة بمدير الأطعمة أو مدير المطعم هي:-

**أولا" الخصائص الشخصية والمهارات والمعرفة المطلوبة:**

**أ- القدرات القيادية:**

- أن يكون قادراً على تحفيز وتشجيع العمال التابعين له.
- أن يكون قادراً على تهيئة وتطبيق المناهج والمعايير.
- أن يكون قادراً على تحمل مسؤولياته.
- أن يكون قادراً على خلق أجواء مناسبة للعمل والحفاظ عليه.

**ب- القدرات التنظيمية:**

- أن يكون قادراً على تنظيم عمله.
- أن يكون قادراً على تنظيم عمل منتسبي قسمه.
- أن تكون له المقدرة على تدريب منتسبيه.
- أن يكون قادراً على اختيار وتوكيل معاونٍ له.

**ج- القدرات التخطيطية:**

- أن يكون قادراً على توظيف الموارد المحلية والعاملين لتحقيق الفائدة للمطعم أو الفندق.
- أن يكون قادراً على تخطيط عمله اليومي والشهري والسنوي وفق أهداف المطعم أو الفندق.

**د- القدرات المهنية:**

- أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات المبنية على العمل المهني الجيد.

- المعرفة والقدرة على ترجمة وتفسير التقارير المالية ومعرفة مناهج السيطرة على الكلفة.
- معرفة أساليب التنافس مع بقية الفنادق والمطاعم.
- معرفة سياقات ومناهج العمل الفندقي.

**هـ- الخصائص الشخصية الأخرى:**

- أن يكون ذا شخصية جيدة.
- أن يكون اجتماعياً.
- أن يكون مظهره جيداً.
- أن تكون له قدرة التصور.
- أن تكون له القدرة على المبادرة والإبداع.

**ثانيا": المهارات المتعلقة بالوظيفة.**

**أ- الخبرة العامة:**

- المعرفة والتدريب لرئيس الطهاة، ورئيس عمال الخدمة في المطعم أو الفندق ومسؤولي البارات والحفلات وعمال التجهيز والتحضير.
- القدرة على إعداد جداول الواجبات.

**ب- قدرة الابتكار:**

- لن يكون مؤهلاً لإعداد قائمة طعام ملائمة لزيادة بيع المنتوجات أو لحفلة ذات طابع خاص.

**ج- له معرفة بشراء الأطعمة والمشروبات.**

- أن تكون له القدرة على تحديد الكميات التي يشتريها، وما يتوفر من مواد في مخازن الأطعمة.

**د- معرفة إعداد وتهيئة الأطعمة.**

- معرفة بمناهج المطبخ القياسي.
- معرفة بتقنيات حجم إنتاج الأطعمة.
- معرفة بأساليب الطبخ العالمي والإقليمي والمحلي.

**هـ - معرفة الأنواع الرئيسية المختلفة للخدمة.**

- الخدمة الأمريكية
- الخدمة الفرنسية
- الخدمة الإنكليزية
- الخدمة الروسية
- خدمة البوفيه

**و- المعرفة بقسم الحفلات.**

- المعرفة بمبيعات الأطعمة والمشروبات
- المعرفة بإدارة وأعمال قسم الحفلات.
- أن تكون له المقدرة على البيع بسعر جيد.

**ز- الإشراف على المخزون وغرف الخزن.**

- معرفة طرق التسليم والتجهيز والخزن.

- معرفة أنواع ونوعية البضائع.
- معرفة أعداد وتهيئة مقاييس الشراء.

**ط- معرفة المعدات التقنية.**

- معرفة عامة عن المعدات المستخدمة في قسم الأطعمة والمشروبات.
- معرفة آخر التطورات التقنية.

ويُشبه بعض المختصين في قطاع المطاعم مدير المطعم أو مدير الأطعمة وعماله كفريق القدم، إذ يقوم المدرب بتدريب فريقه عند دعوة عدد من اللاعبين، فيكون جميع اللاعبين الأحد عشر مستعدين ليؤدوا دورهم في اللعب. أما في المطعم فيكون (فريق) المدير هم (عماله) مؤهلين لإعداد وتقديم الخدمة لقائمة طعام معينة. وتكون إشارة الانطلاق (البداية) لتقديم خدمة الأطعمة هي مشاهدة الضيف.إن جهد مدير المطعم كبير في السيطرة على القسم وأعماله والتنسيق مع بقية الأقسام والإدارة لنجاح المطعم أو الفندق في تقديم الخدمة الجيدة.

كما أن هناك عشرين توصية لإدارة خدمة طعام ناجحة وعلى رأسها مدير مطعم ناجح وهي (H.H.Pope;1980;P:28):

1- إن مدير الأطعمة هو المسؤول عن أعمال القسم وفي كل الأوقات (الوجبات) سواء أكان موجوداً أم لا.

2- في جميع الأوقات يجب أن يكون المدير أو من يمثله موجوداً لتنفيذ كل مهمة من المهمات في الوحدة الإدارية.

3- يجب أن تكون هناك سياسة عامة تشمل جميع ما يحدث في القسم بدءاًمن التسلم ومطابقة وصفات الطهي وجداول وقواعد الأعمال والسياسات الأخرى وأن تكون مكتوبة وأن يعمل على وصولها وتنفيذها.

4- إن توكيل أو تفويض شخص ما لا يعد تنازلاً عن مسؤولية المهمات.

5- لا يسمح لأي عامل أن يقوم بأي عمل أو أن يؤدي أي مهمة ما لم يكن مؤهلاً أو متدرباً على أدائها.

6- لابد من أخذ الوقت الكافي لأداء أي عمل أو مهمة بأمان.

7- مسؤولية مدير المطعم أو معاونه هي الحفاظ على المعايير بثبات وعلى نحو دائم بوساطة التدريب والتطوير والرقابة على الموظفين.

8- وعلى مدير المطعم أو مدير الأطعمة أن ينظر إلى القسم من خلال رأي الضيف بصورة منتظمة ومن فترة لأخرى.

9- خلال فترات الانشغال بتقديم الخدمة على مدير المطعم وموظفيه التركيز على الخدمة.

10- إن التكتم على سير الإنتاجية أمر مفيد ، ويمكن الاستفادة من الوقت الفائض في تنمية الإنتاج، أو التنظيف، أو إقامة الدورات التدريبية.

11- إن التكتم على سير الرقابة على كلف الأطعمة أمر مفيد ، وعلى قدر الامكان السعي لبيع كل الأطعمة المشتراة إلى الضيف.

12- يجب مراقبة الإنتاجية من خلال الموازنات؛ إذ تعمل على زيادة الإنتاجية قبل ازدياد الطلب عليه، وتخفيضه قبل انتهاء الطلب عليه.

13- يجب أن يراجع المدير يومياً جميع الحصص، بمشاركة رئيس الطباخين التنفيذي ومراقبي الكلفة.

14- يجب تنظيف موائد المطعم فوراً، فالخدمة والإنتاجية يجب أن تقود إلى المحافظة على صالة طعام نظيفة مع ضرورة حفاظ العاملين على التوازن المستمر.

15- على مدير الأطعمة فحص الإنتاج ومتابعة إجراءات النظافة مع كل رئيس قسم عائد له قبل أن يغادر الأخير مقر عمله.

16- يجب أن يكون لمدير الأطعمة هدف يسعى له وهو بلوغ مرحلة الإتقان. وأن الحفاظ عليه أسهل من جعله هدفاً يسعى لبلوغه.

17- إن أهمية سمعة المطعم لا تقل عن سمعة الفندق.

18- لجميع الضيوف والعاملين على حد سواء الحق في أن يعاملوا باحترام، إلا إذا صدر عنهم سلوك غير مقبول أو تصرف غير ملائم.

19- على مدير المطعم الالتزام في هذه المهنة، وذلك لحماية صحة الضيف ، وذلك بالحفاظ على الشروط والمتطلبات الصحية.

20- على مدير المطعم ألا يسعى لمعرفة كم من الضيوف يمكن خدمتهم، بل يسعى لمعرفة عدد الضيوف الذين بوسعنا تقديم الخدمة لهم، دون أن تتعرض معاييرنا لأي طعن...وأحياناً يأخذ مدير المطعم على عاتقه مسوؤلية إدارة عمل المبيعات، ويقوم غالباً بجعل المبيعات الشخصية والضيافات من حساب المبيعات الخاصة للفندق وعلى الأخص في فترة المبيعات القوية **(Rush Season)** وبهذا فإنه يكون ممثلاً للمبيعات ويكون عمله هو المتمم والمساند للإدارة ولمدير المبيعات وممثليه ، وفي كثير من الفنادق المتقدمة و الناجحة

تشترط الإدارات في مدير المطعم خبرة كثيرة بأمور المبيعات، وذلك من خلال خبرته وممارسته في إقامة الحفلات والدعوات، ومن ثم أثره الكبير في رفع حجم المبيعات.

كما يرى البعض أن الأدوات الناجحة لخدمة الأطعمة تعتمد مختلف التكتيكات التنافسية للحفاظ على السمعة والشهرة الجيدة، وذلك من خلال تقديم المنتوج الجيد والخدمة المميزة، وعلى مدير المطعم مهمات رئيسية تعد نفسها طرقاً تنافسية لنجاح المطعم وأخذ حصة له في السوق. ومن هذه المهمات:

- تحسين المنتجات الجيدة والخدمة.
- التركيز على خدمة الضيوف.
- التركيز على فعالية العمليات.
- التأكيد على الرقابة النوعية.
- استخدام التجهيزات المتطورة والتصميم السهل.
- مساومة المجهزين من أجل أسعار منخفضة.
- استخدام الأسعار المنافسة.
- تطوير قائمة الطعام.
- تطوير المنتوجات الحالية والخدمات.
- التقليل من التلفيات والهدر بأشكاله من خلال القياس بالمعايير.
- التأكد من مطابقة النوعية.
- استخدام تقنيات السوق المبتكرة.

- التصنيع الذاتي للمفردات بدلاً من الحصول عليها بشكل امتياز.
- شراء الأطعمة الخام وتجهيزها ضمن المواصفات المطلوبة.
- خدمة سوق محدد.
- تطوير المنتوجات الخاصة والخدمة.
- تصميم منتوجات وخدمات لأسواق خاصة.
- الإعلان عن المنتجات.
- تطوير وتعزيز الشهرة من خلال الصناعة.
- التوقع حول نمو السوق.
- تطوير قوائم الطعام.

ومن خلال ما ورد يمكن القول إن أبرز مهمات مدير المطعم أو مدير الأطعمة تتلخص فيما يلي:-

**أولاً: المهمات الأساسية:**

1- أن يكون مسؤولاً عن الإدارة الجيدة للمطعم وفق السياقات المعمول بها والتعليمات التي يتلقاها من المالك أو مدير الفندق.

2- أن يزيد على حد نسبة تحقيق الأرباح للمطعم أو للقسم ،بالتعاون مع مراقب الكلفة للأطعمة والمشروبات ومدير المشتريات والمسؤولين في المطعم.

3- يحافظ على نوعية الخدمات وفق السياقات الأساسية التي تضعها الإدارة العامة أو المالك.

**ثانياً: الواجبات الرئيسية:**

1- مسـؤول عـن إدارة المطعـم أو القسـم الـذي تقـع المطـاعم تحـت مسؤوليته، البارات، المطاعم الخدمة السريعة، الصالات، القاعات، قسم الحفلات، قسم المطبخ، خدمة الغرف، التحضير والتجهيز.

2- يشرف على العمل وينسقه بين مسؤولي الأقسام التابعة لـه، مـن خـلال عقد الاجتماعات الدورية والمنتظمـة مـع رؤسـاء الأقسـام لضـمان سـير العمل بصورة صحيحة وكفـؤة للتأكـد مـن تواصـل روح التعـاون فـيما بينها وتوجيـه المسـؤولين عـن هـذه الأقسـام بصـورة مسـتمرة لضـمان الحصول على أفضل النتائج وتذليل العقبات وتقريب الأداء فيما بينهم.

**ثالثاً: المسؤوليات العامة:**

1- مسؤول عـن نتـائج الأعـمال للمطعـم أو للقسـم واتخـاذ القـرارات التـي تتعلق بالتحسينات الواجب تنفيذها لعمل معين ولزيادة الإرباح.

2- تهيئـة وإعـداد الموازنـة التخطيطيـة للمطعـم أو القسـم لضـمان توافـق النتـائج الحقيقيـة مـع الموازنـة بالتعـاون مـع المالـك أو مـدير الفنـدق وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

3- اسـتخدام العـاملين وإنهـاء خـدماتهم وتحديـد حاجـات الأقسـام التابعـة لقسم الأطعمة في الفندق من مختلف الاختصاصات ولاسيما الفنية منـه، وموافقته على أجور منتسبيه على أساس التوصية والمقابلة التي يقوم بها، ويكون مسؤولاً عن النظام في المطعم.

4- إقامة الدورات التدريبية والتطوير المستمر للمستوى المهني للعـاملين لصـقل مواهبهم وصيانتها ولاسيما في فن وأصول الخدمة وعند إقامة الحفلات

والدعوات وتأهيلهم بصورة جيدة ليكونوا على أهبة الاستعداد لكل أنواع التشغيل الفندقي.

5- التعاون مع قسم المشتريات من خلال تهيئة الخطط الأسبوعية للتجهيز وضمان الحصول على أسعار تنافسية وبأفضل نوعية، وذلك في سبيل الضغط على التكاليف.والتأكد من مطابقة المواد المشتراة مع المواصفات القياسية.

6- العمل مع رئيس الطباخين التنفيذي ومراقب كلفة الأطعمة والمشروبات على صياغة قوائم الطعام، والالتزام بحجم حصة الطعام المقدمة للضيف مقاسة بسعر البيع، والقدرة على طرح البدائل في حالة عدم رواج خدمة معينة عن غيرها. وكذلك التحضير وبصورة كاملة لمختلف أنواع الأطعمة والمشروبات ولمختلف أنواع الأذواق، مع الأخذ بالحسبان المتوفر من السلع والمواد في الأسواق المحلية والتي يطلبها الضيوف الأجانب والمحليين الذين يترددون على المطعم أو الفندق.

7- تنوع قوائم الطعام حسب المطعم أو المطاعم والبارات وأن تكون لديه عقلية ابتكارية والعمل بموجب مناهج قسم الأطعمة.

8- وضع السياسة التشغيلية للمطعم أو للقسم وإدارتها وفق إجراءات ومعايير التشغيل الفندقي، من خلال تحقيق اجتماع صباحي يومي مع مسؤولي الأقسام لبرمجة الواجبات اليومية.

9- المحافظة وبصورة دائمة على صلة الربط بين المطبخ (مركز الإنتاج) والمطعم، وكذلك ضمان سير العمليات الإنتاجية داخل المطبخ بصورة صحيحة من خلال الرقابة المستمرة وبالتنسيق مع رئيس الطباخين التنفيذي للتحقق من

صحة العمليات الإنتاجية والتقليل من الهدر والإتلاف جراء العمليات التحضير والإعداد.

10- التعاون مع مديري الأقسام الأخرى ضمن الفندق ليأخذ عملاً فعالاً في رفع مستوى العمل لجذب ضيوف جدد أو ضيوف الفندق المحليين.

11- تهيئة التقارير والتعليمات التي تطلبها الإدارة في الوقت المحدد من خلال المختصين في المطعم أو القسم وتنفيذها والإجابة عنها.

12- التعاون مع الأقسام ذات العلاقة لزيادة المبيعات وترويج العمليات التسويقية، كقسم العلاقات العامة، قسم المبيعات، قسم الترويج....الخ.

13- الاشتراك مع لجان التسعير أو مع مسؤولي حسابات كلفة الأطعمة والمشروبات (**F&B Cost Control**) وبحضور رئيس الطباخين التنفيذي لإعداد التسعيرة المناسبة في الوقت المناسب.ولاسيما في مواسم الركود والذروة واستخدام التخفيض بكل حذر وانتباه في مواسم الركود، ويجب على مدير المطعم قبل أن يستخدم التخفيض كسلاح أو وسيلة للتسويق أن ينتبه على وضع السوق المنافسة وطبيعة الفترة الزمنية أو إمكان تغيير أشكال الطعام بدلاً من تخفيض السعر.

كما أن هناك عدة عوامل يجب أخذها بنظر الاعتبار في استراتيجية تسعير الأطعمة في مطاعم الفنادق وأهمها:-

أ- المعيار الاقتصادي، معدل الصرف(الإنفاق)، عدد الأشخاص للوجبة في كل فترة.

ب- قائمة الطعام السائدة وأسعار المشروبات.

ج- تأثير التقييم التضخمي على أنواع الكلف كافة ، لآخر فترة وحتى الفترة القادمة.

د- مدى الإقبال على وجبات معينة.

هـ- المنافسة.

و- نوعية الضيوف:

- الزوار من خارج الفندق.
- الضيوف الذين يتناولون الطعام داخل الفندق.

ز- الكلفة الكلية للمكوث في الغرفة إضافة إلى معدل الوجبة.

14- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة مثل قسم حسابات كلفة الأطعمة والمشروبات واستعمال كل الأدوات الرقابية الأخرى لإحكام السيطرة على المطعم أو القسم، في حال أخفق المسؤولون ومديرو المطاعم في السيطرة على تكاليف الأطعمة بشكل فعال وقد يعود هذا إلى أنهم يجهلون ما الذي يجب أن تكون عليه هذه التكاليف وأن مدير المطعم يحتاج إلى معلومات الكلفة لعدة أغراض أهمها:-

- ليكون على بينة لمعرفة كلفة منتجاته أو خدماته، فإذا لم يكن متأكداً من الكلفة فكيف يكون بمقدوره معرفة أن نظام تسعيره صحيح.
- يحتاج المدير إلى هذه المعلومات للرقابة، فإذا كانت الكلفة أعلى من معدلاتها فيجب عليه التصرف لتقليلها.

- يكون المدير بحاجة إلى هـذه المعلومـات لاتخـاذ القـرار، فمـثلاً لـو اتيحت تجاهه فرصة للاختيار بين صنع المنتوج ذاتيـاً أو شرائـه مـن الخارج، فعندئذ يمكن اتخاذ القرار الصحيح.

15- تمشية الأمور الإدارية للمطعم أو للقسـم ورفـع الحـالات التـي تتطلـب موافقة المالـك أو مـدير الفنـدق لاستحصـال الموافقـة كالترقيـة والنقـل والاستقالات....الخ.

16- تقديم تقرير شهري إلى المالك أو إلى مدير الفندق عن فعاليات المطعـم أو القسم مرفقاً مع بيان الأرباح والخسائر المتحققـة بحسـابات دقيقـة للكلف مع تقرير يبين التعـاون مـع بقيـة الأقسـام ومقابلـة عملـه مـع المنافسين له.

17- تنظيم استمارة التقييم الخاصة بمنتسبي المطعم أو القسم من قبله، والموافقة عليها، وبحضورهم لتحسين كفاءة الأداء للقسم.

18- الاتصال المستمر والمهني مع مـديري المطـاعم أو مـع مـديري الأطعمـة والمشروبات في الفنادق الأخرى المنافسة.

19- التفتـيش المسـتمر وبصـحبة طبيـب الفنـدق ومـدير الصـيانة، للمطـبخ وللمرافـق الأخـرى التـي تحـت مسـؤوليته وفـق جـدول مـنظم بفـترات متعاقبة لتجاوز الأمور التي تظهر وتعرقل عمل المطعم أو القسم.

# الفصل الثالث

## المتطلبات الواجب توافرها في موظفي خدمة الأطعمة والمشروبات

## *Food and Beverage Personal Qualities Required*

# 3

## المتطلبات الواجب توافرها في موظفي خدمة الأطعمة والمشروبات
## Food and Beverage Personal Qualities Required

لهذه الصناعة متطلبات مهمة وعلى شاغلي وظائفها التقيد بها لما لها من أهمية كبيرة في عكس الصورة الحسنة عن الخدمة ومقدميها أمام الضيوف ومن ثمّ تكوين الانطباع الجيد عن المطعم، ومن هذه المتطلبات:-

**أولاً: المظهر الصحي والمهني Personal and Professional Hygiene**

إن المظهر والانطباع الأول الذي يتركه موظفو خدمة الأطعمة والمشروبات للضيوف يعتبر انعكاساً للمقاييس الصحية والمهنية للمؤسسة الفندقية أو للمطعم. والمقصود بالمقاييس المهنية نوعية الخدمة التي سيقدمها العاملون وما يرتبط بها من مهارات شخصية والزي الموحد **(Uniform)** ، والنظافة الشخصية هي كل ما يتعلق بتعامل الموظف مع الطعام والعمل بقرب الضيوف، وتتلخص هذه المتطلبات بما يلي:

- يجب أخذ حمّام يومياً للحفاظ على جسم نظيف وللشعور بانتعاش جسدي.
- يجب استعمال مزيل للروائح دائماً، ليعطي الشعور بأن القائم بالخدمة نظيف وصحي.
- يجب أن تكون العطور المستعملة أو روائح ما بعد الحلاقة غير نفّاذة لأن العطور النفّاذة تسبب إزعاجاً للضيوف.

- ❖ التمتع بالراحة المطلوبة والمتمثلة على حصول موظفي خدمة الأطعمة والمشروبات على نوم كاف وتناول طعام كاف وصحي والقيام بتمارين رياضية بصورة منتظمة لأن ذلك يعطي الحيوية للجسم ويبقيه بحالة صحية ممتازة مما يمكنه من تحمل الإجهاد والضغط في العمل، والذي تتميز به صناعتنا عن بقية الصناعات.
- ❖ منح اهتمام خاص لليدين، حيث يتوجب أن تكون دائماً نظيفتين وخاليتين من صبغة النيكوتين (للمدخنين) وبأظافر نظيفة ومشذبة دائماً.
- ❖ يجب عدم استعمال أي صبغ للأظافر من قبل العنصر النسوي.
- ❖ يجب أن يكون الذكور من العاملين في خدمة الأطعمة والمشروبات حليقي الوجه دائماً وأن يكون الشارب مشذب جيداً.
- ❖ على العنصر النسوي عدم المبالغة في وضع مستحضرات التجميل، لأن ذلك له مردود سيّئ على المطعم أو المؤسسة الفندقية.
- ❖ يفضل عدم ارتداء الحلي والمجوهرات بشكل مفرط، باستثناء ارتداء أقراط بسيطة الشكل في الآذان.
- ❖ أن تكون البذلة الخاصة بموظف خدمة الأطعمة والمشروبات من الزي الموحد المخصص مكوية وأنيقة وأن تكون أزرارها كاملة، لأنها تعطي صورة جيدة للمرفق.
- ❖ يجب أن يكون الشعر لكلا الجنسين وفي كل الأوقات قصيراً ونظيفاً ومرتباً بشكل جيد وإذا كان هناك شعر طويل (للعاملات من الكادر النسوي) فيجب ربطه إلى الأعلى أو الخلف.

- ❖ يجب أن تكون أحذية العاملين مريحة ونظيفة وبتصميم بسيط،كما يجب تجنب ارتداء الأحذية ذات الكعب العالي لراحة وسلامة القدم،كما يجب أن تكون دائماً ملمعة بشكل جيد.
- ❖ يجب غسل الأسنان وتفريشها مرتين في اليوم على الأقل لتبدو نظيفة؛ إضافة لكي يكون التنفس صحياً.
- ❖ يجب تغطية الجروح والحروق إن وجدت بضماد مناسب.
- ❖ يتوجب غسل اليدين مباشرة بعد استعمال المرافق الصحية أو التدخين أو لمس فضلات وبقايا الأطعمة، واستعمال الماء الحار والصابون دائماً عند غسلهما.
- ❖ تجنب التصرفات التي قد تسيء للعاملين وإلى مظهر الخدمة مثل وضع أصابع اليد في الفم أو تحريك شعر الرأس باليد أو حك الوجه واليدين أمام الضيوف أو العطس أو السعال قرب طاولة الضيف أو قرب الطعام أو حتى عند تحضيره أو تقديمه.
- ❖ يجب أن يكون وقوف القائم بالخدمة بشكل صحيح والمشي بقامة منتصبة لإعطاء انطباع جيد للضيف.

**ثانياً: المعرفة بالأطعمة والمشروبات knowledge Of Food and Beverage**

يجب أن يكون لدى العاملين القائمين بالخدمة معرفة كاملة بكل فقرات الأطعمة والمشروبات لكي يتمكنوا من إبداء النصيحة وتقديم المقترحات إلى الضيوف والزبائن. إضافة إلى ذلك أن يكون لديهم الإلمام الكافي والمعرفة بكيفية خدمة كل نوع من أنواع الطعام، وما هي ملحقاته ، وما هي المعدات التشغيلية الصحيحة لكل فقرة من فقرات الطعام، وكذلك معرفة مكونات كل صحن والزينة

المرافقة له.إضافة إلى كيفية تقديم كافة أنـواع المشروبات والأقـداح الملائمـة لكل نوع وكيفية خدمة كل نوع.

**ثالثاً: الدقة بالمواعيد Punctuality**

إن احترام المواعيد وأوقات الدوام أمر مهم للغاية، فعلى سبيل المثال تـأخر العاملين عن أوقات الدوام الرسمي بصورة مستمرة يدلل على قلة الاهتمام بالعمل وانعـدام الاحـترام لـلإدارة. كـما أن صـناعتنا تتميـز بـأن هنـاك وجبـات في العمـل (**Shifts**) والغرض من ذلـك هـو اسـتمرارية الخدمـة، حيـث تعمـل بعـض مرافـق الأطعمة على مدار الساعة أي لمدة (**24**) ساعة في اليوم كـما هـو الحـال في خدمـة الغرف (**Room Services**) التي يستوجب وجودهـا في الفنـادق، كخدمـة مكملـة للخدمات المقدمة للضيوف، كما أن هناك بعض المطاعم التـي تفـتح أبوابهـا لغايـة منتصـف الليـل أي مـا معنـاه أن تكمـل كـل وجبـة عمـل الوجبـة التـي سـبقتها، وهكذا...لأن أي تأخير في ذلك سيسبب إرباكاً في العمل.

**رابعاً: المعلومات المحلية Local Knowledge**

لصـالح الضـيوف والإدارة يجـب أن يكـون للعـاملين بعـض المعلومـات والمعرفة بالمنطقة المحيطة التي يعملون فيها ليتمكنوا من إعلام الضيوف عن الأنواع المختلفة من أماكن التسلية (**Entertainments**) المتوفرة أو عـن أي استفسار آخر قد يواجهونه أثناء عملهم، بخصوص وسائل النقل الموجودة أو الأماكن والمواقع التي تستحق الاهتمام والزيارة وإلى غير ذلك.

**خامساً: الصفات الشخصية Personality**

على العاملين في خدمة الأطعمة والمشروبات أن يتصفوا بالمقومات الشخصية التي تساعدهم ليكونوا رجال بيع جيدين إضافة إلى أن ذلك سوف يساعد الإدارة

وسوف يقلل من الإشكالات التي من الممكن حدوثها أثناء العمل، وإن كلمة (**Personality**) تجمع عدة صفات مهمة، وكل صفة تبدأ بحرف من أحرفها، وكما هو موضح أدناه:

- **P** (**Pleasantness**) وتعني الخلق الجيد والبشاشة في العمل والابتسامة للضيف.
- **E** (**Eagerness** ) وتعني حب الناس والرغبة في خدمتهم.
- **R** (**Respect**) وتعني أن احترام الضيوف والمجاملة لا تكلف شيئاً.
- **S** (**Sense Of Responsibility**) وتعني أهمية الإدراك والشعور بالمسؤولية.
- **O** (**Orderly mind**) وتعني العقل المنظم ضروري لدقة العمل ورفع كفاءة الأداء.
- **N** (**Neatness**) وتعني الثقة بالنفس والفخر بأداء العمل الجيد.
- **A** (**Accuracy**) وتعني الدقة في العمل وأن ما نقوم به مهم .
- **L** (**Loyalty**) وتعني وجوب الإخلاص للإدارة وللزملاء في العمل في آن واحد.
- **I** (**Intelligence**) وتعني استخدام المنطق السليم أثناء العمل.
- **T** (**Tact**) وتعني اللياقة وقول الشيء المناسب وعمله في الوقت المناسب.
- **Y** (**Yearning to be a good receptionist**) وتعني استقبال الضيوف بترحاب والرغبة في خدمتهم.

**سادساً: الموقف من الضيوف والزبائن Attitude to guests & customers**

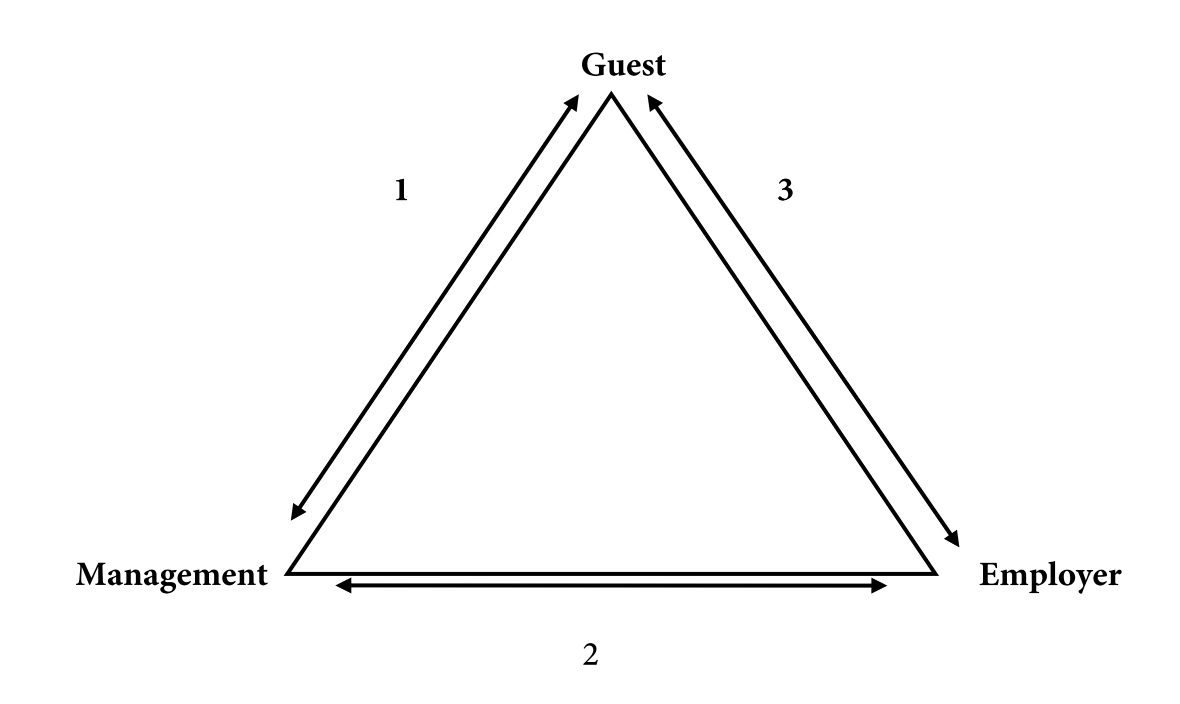
إن التعامل الصحيح مع الضيوف والزبائن مهم جداً، بشرط أن يكون العاملون بعيدين عن المذلة.وكذلك المشاركة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مع مراعاة معاملة كل الضيوف والزبائن بنفس القدر من الأهمية والاحترام. مع تجنب تجاوز حدود الخدمة والوظيفة مثل المجاملة المفرطة للضيف أو الدخول في تفاصيل خاصة لا علاقة لها بالعمل، كما يتوجب عودة العاملين إلى من هم أعلى منهم وظيفيا في المطعم أو المؤسسة في حالة وجود مشكلة أو شكوى ما.

**سابعاً: الذاكـــرة Memory**

إن الذاكرة الجيدة للعاملين في خدمة الأطعمة والمشروبات تفيدهم في عملهم بعدة أمور. خاصة إذا عرفوا ماذا يحب الضيوف والزبائن وماذا يكرهون، فعلى سبيل المثال أين يفضل الجلوس ضيف ما، وما هو طبقه المفضل،أي نوع من المشروبات يفضل مع طعامه،والى غير ذلك. حيث إن تذكير الضيوف بذلك أو شروع العامل بخدمة الضيف ومعرفة طلباته مسبقاً يعطي إحساساً بالفخر والشعور بالارتياح لدى الضيف، حيث يشعر بأنه موضع اعتزاز وأنه من الضيوف الذين لديهم مكانة ومنزلة خاصة لدى إدارة الفندق أو المطعم.

**ثامناً: الأمانة Honesty**

إن الأمانة والثقة في العمل تخلق فريق عمل ناجح، حيث يتوجب أن تكون هناك ثقة وتعامل سليم بين العاملين والضيوف والإدارة، حيث إن هذه الثقة تشجع على رفع الكفاءة في العمل وإعطاء سمعة للمرفق من جهة وزيادة الربحية من جهة ثانية. فالعلاقة تبادلية بين هذه الإطراف الثلاثة كما هو موضح في الشكل رقم (5).




**شكل رقم (5)**

**يوضح العلاقة التبادلية بين الضيف والعامل والإدارة**

حيث تسعى الإدارات الفندقية والمطاعم دائماً إلى إقناع ضيوفها وزبائنها بالخدمات التي تقدمها وعلاقتها بالسعر، وبالتالي تحاول أن تجعل الضيوف والزبائن يعاودون الكرة فيزورون مطاعمهم مرة أخرى مفضلين خدمات هذا المطعم عن غيره من المطاعم لقاء ما حصلوا عليه من قناعة بالخدمات التي قدمت لهم، محققة الإدارة بذلك السمعة الجيدة، ومن ثم زيادة ربحيتها..وهذه الخدمات هي محصلة لجهد مبذول من قبل عمال الخدمة في المطعم أو الفندق ، إضافة إلى أن الأجر الذي يستحقه العامل هو محفز له من قبل الإدارة. فكلما كانت الثقة متبادلة بين العاملين

والإدارة كانت الخدمات التي يقدمونها جيدة وتتلاءم مع سياسة إدارة المرفق ومتطلباتها.

لذلك نرى أن العاملين في هذه الصناعة لديهم من المميزات والحوافز التي تنفرد بها عن بقية الصناعات الأخرى. ومن أهمها توفير الزي الموحد (**Uniform**) وكذلك وجبات الطعام المقررة لهم وحسب سياسة ولوائح الفندق أو المرافق والتي تسمى (**Employees Meals**)، كما يجب التنويه إلى أن الإدارات الفندقية والمطاعم الناجحة تحرص على تقديم هذه المزايا في سبيل كسب الخبرات الجيدة والكفؤة والتمسك بالأيدي العاملة الماهرة التي تتطلبها هذه الصناعة، إضافة إلى مميزات أخرى تتفاوت من سلسلة فندقية ومطعم إلى آخر.

والعلاقة التبادلية الثالثة هي علاقة الضيف بالعامل، إذ كلما كانت خدمة العامل للضيف جيدة ومميزة فإن ذلك سيشعره بنوع من الفخر والراحة النفسية له ولعائلته كلما ابتهج الضيف وكوّن فكرة جيدة ومميزة عن المطعم أو المرفق وعامليه، وبالتالي يكون العامل قد كسب الضيف كزبون دائم للمطعم.إضافة إلى أن الضيف بعد الانتهاء من خدمته ربما سيكافئ العامل بأجور إضافية على مبدأ (البقشيش) أو ما يطلق عليه (**Tips**) والذي يعتبر حقاً مشروعاً للعامل كجزء من قيامه بالخدمة على الوجه الأكمل.

كما يجب أن نتذكر المقولات المهمة في هذه الصناعة أثناء العمل مثل:

- **THE CUSTOMER IS ALWAYS RIGHT**
- **CUSTOMER IS THE BOSS**

### تاسعاً: السلوك Conduct

يجب أن يكون سلوك العاملين خالياًمن الأخطاء قدر الإمكان وفي كل الأوقات، وخاصة أمام الضيوف والزبائن ويجب إتباع تعليمات وقوانين إدارة المطعم أو الفندق لأن السلوك الخاطئ يسيء إلى سمعة المرفق ويشوه صورة العاملين والإدارة معا، ومثال على تلك الخدمة السيئة، إضافة مبالغ غير واقعية إلى قائمة حساب الضيف، أو عدم الاهتمام بالضيوف وتجاهل طلباتهم، أو عدم ارتداء الزي الموحد، أو مضغ العلكة أثناء الخدمة وإلى غير ذلك.حيث يتوجب تجنب هذه التصرفات وكذلك احترام الكادر المهني الأقدم من العاملين في المطعم أو المؤسسة والتعلم منهم دائماً خدمة للمرفق.

### عاشراً: القدرة البيعية Sales ability

إن العاملين في خدمة الأطعمة والمشروبات هم دائماً في الواجهة ويعكسون صورة المطعم، حيث إنهم رجال بيع ويتوجب عليهم المعرفة الكاملة بكل مفردات قائمة الطعام وطرق خدمتها والطرق المثلى لإقناع الضيوف بما هو متوفر من الأطعمة والمشروبات يومياً والإطلاع على قوائم الطعام الدورية لغرض تحقيق الفائدة القصوى للمطعم وللعامل من خلال زيادة المبيعات .

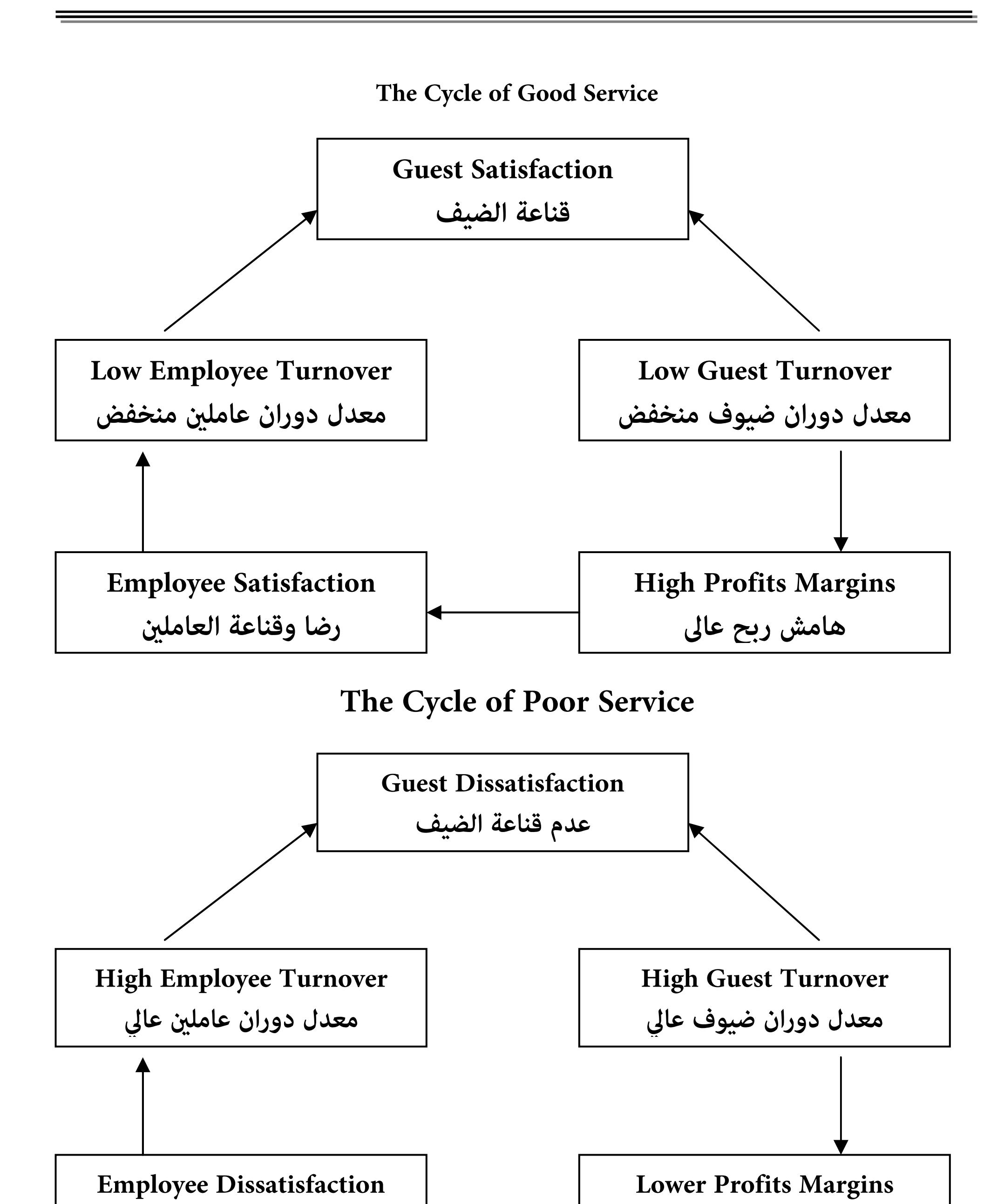
### أحد عشر: الإخلاص Loyality

الإخلاص هو شيء مهم في هذه الصناعة وعلى العاملين أن يكونوا مخلصين للإدارة وللمؤسسة التي يعملون فيها، حيث يتطلب أن يظهروا كل الولاء لها وأن يحافظوا على سير العمل والتجهيزات والمعدات وأن يبلغوا الإدارة بكل المعوقات التي تواجههم أثناء العمل.

## ثاني عشر: رضا وقناعة الضيف Customer Satisfaction

يجب على العاملين في خدمة الأطعمة والمشروبات أن يلبوا كل حاجات ومتطلبات الضيوف والزبائن وصولاً إلى إشباعها وحصولهم بعد ذلك على القناعة والرضا، ويتأتى هذا من معرفة متطلباتهم مقدماً، فإذا كان الضيوف مرتاحين من الخدمة المقدمة لهم ومن جو المطعم الدافئ والحميم ومن فريق العمل، عاودوا مرة أخرى إلى المطعم، وعلى عاملي خدمة الأطعمة أيضاً المشاركة مع الضيوف في تحديد رغباتهم من الطعام.

كما أن للقناعة دوراً مهماً للعاملين وللضيوف ، حيث يمكن الحصول عليها من الخدمة الجيدة المقدمة للضيوف، حيث كلما كانت قناعتهم جيدة كلما عاودوا الزيارة مرة أخرى أو لعدة مرات، وأحياناً لا يتنازلون عن خدمات المطعم ببديل آخر، ومن جهة ثانية يكونون سفراء له من خلال إعطاء السمعة الجيدة للمطعم ولخدماته. وأن تكرار الزيارة بحد ذاته أمراً مهم للمطعم ولإدارته من خلال زيادة هامش الربح المتأتي من زيادة المبيعات، وهذا ما تبغيه إدارة المطعم كأحد أهدافها كون المطعم مؤسسة تجارية خدمية، ومن ثم تحقيق المنفعة للعاملين من خلال زيادة الأجور أو منحهم نسبة أو مكافآت أو زيادة الامتيازات الممنوحة لهم من قبل الإدارة ،أي تتحقق قناعة العاملين بالإدارة، ومن ثم انخفاض معدل دورانهم والذي يعتبر أهم أهداف الموارد البشرية في المطاعم والاحتفاظ بالعاملين لأطول فترة ممكنة. والشكل رقم (6) يوضح دورة الخدمة الجيدة والخدمة الضعيفة وأثرها على قناعة كلٍ من الضيوف والعاملين.




**شكل رقم (6)**

**يوضح دورة الخدمة الجيدة والخدمة الضعيفة وعلاقتها برضا الضيف**

### ثالث عشر: اللغـــة Language

تعدّ اللغة أحد الأركان والدعائم الرئيسية لنجاح فريـق خدمـة الأطعمـة والمشروبات، حيث من المتطلبات المهمة أن تكون لـدى العـاملين في الخدمـة لغة أجنبية إضافية إلى جانب اللغة الأم، لتسهل من أمـره في كيفيـة التعامـل مع الضيوف الذين هم من جنسيات متنوعة، ناهيك عن أهميتها من حيـث وجود فقرات كثيرة من الأطعمة والمشروبات في قـوائم الطعـام والتـي تعتـبر أصنافاً متداولة عالمياً، ولا يجوز بأي حال من الأحوال تحريفها أو تعريبهـا أو ترجمتها.

### رابع عشر: الشكاوى Complaints

على كادر خدمـة الأطعمـة والمشروبات أن يكونـوا لبقـين ويظهـرون الكياسـة والمجاملـة والروحيـة الطيبـة في العمـل وألا يظهـروا أي اسـتياء في العمل مهما كانت الأمور صعبة ومعقدة، حيث لا يجوز الجدال مع الضـيف أو الزبون أبداً وأن صادفهم أي إشكال أو موقف معين وتعذر التعامـل معـه فيتوجب إحالة المشكلة فوراً إلى من هو أقـدم في فريـق العمـل كـان يكـون (الكـابتن) أو (مسـاعد مـدير المطعـم) أو (مـدير المطعـم) نفسـه ليتـدخل ويتمكن من تهدئة الأمور وتصحيح الخطأ إن وجـد بسـبب خبرتـه الواسـعة، حيث إن فقدان الوقت في التعامل مع الشكاوى يجعل الأمور تزداد تعقيداً.

فعلى سبيل المثال عند حدوث حادث معين أثناء خدمة الضيف يجب أن يكون التعامل بمعرفـة وكفـاءة عاليـة ولا يتوجـب عمـل فـوضى أكـثر مـن الـلازم للضيوف الآخرين ، حيث إن العمل السريع يلطف مزاج الضيف الغاضب ويضمن

عـودة الضـيف مـرة أخـرى للمطعـم أو المؤسسـة. وتعمـد بعـض المطـاعم والمؤسسات الفندقية أسلوب معين في مثل هذه الأمور وهو كتابة مثل هذه الحوادث في تقارير خاصة، ويوقع عليها الأشخاص المتورطين بذلك.

# الفصل الرابع

## دور العاملين خلال مراحل الخدمة

***The Role of Employees in Food Service***

# 4 دور العاملين خلال مراحل الخدمة
# The Role of Employees in Food

إن للمهارات الفردية في خدمة الأطعمة والمشروبات دوراً فعالاً وكبيراً في توضيح التفاعل والاشتراك بين كادر الخدمة والضيوف وتتمثل بالتقيد بالأساليب الصحيحة في التعامل والتخاطب وخدمة الضيوف والتي تكتسب عادة بالخبرة الطويلة في مجال العمل المهني والتخصصي وتتضح هذه المهارات من خلال إجراءات متسلسلة هي كالآتي:-

1- استقبال الضيوف وتحيتهم **Greeting the Guests**

2- إجلاس الضيوف **Seating the Guest**

3- خدمة الضيوف **Serving the Guest**

4- محاسبة الضيوف **Presenting check and receiving Cash**

5- مغادرة الضيوف **Departure of the Guests**

في حين يرى البعض أن هذه الإجراءات تكون بمراحل أكثر دقة وتخصصاً ولكل مرحلة أسلوب خاص في التعامل والخدمة مع الضيف ويمكن توضيحها كما موضح أدناه:

1- استقبال وتحية الضيوف **Greeting the guest**

2- اجلاس الضيوف **Seating the guest**

3- شرح قائمة الطعام **Explaining the Menu**

4- أخذ الطلبات (الاوردرات) **Taking the Order**

5- كتابة الطلبية مستخدماً نظام الرموز

**Writing the Order Using a seat designation system**

6- إرسال الاوردر إلى المطبخ

**Transmitting the Order to the kitchen**

7- أخذ الطلبية من المطبخ (بعد تحضيرها)

**Picking Up the Order from the kitchen**

8- خدمة الطلبية **Serving the Order**

9-تدقيق حساب الطاولة **Checking On the Table**

10- تقديم قائمة الحساب واستلام المبلغ

**Presenting check and receiving payment**

وبشكل عام فإن تسلسل المهارات في خدمة الأطعمة في المطاعم الراقية تبدأ :

- باستقبال الضيوف والترحيب بهم من قبل مسؤول الصالة أو المضيفة أو المضيف بأفضل صورة مستخدماً المصطلحات الصحيحة في أداء التحية مثل (صباح الخير أو مساء الخير) (سيدي، سيدتي) لما لها من تأثير كبير على نفسية الضيوف وإدخال البهجة والراحة في نفوسهم، وكما سبق وذكر حيث يجب أن يتحلى المسؤول عن استقبال الضيوف بكل المواصفات الشخصية وإجادته للغات الأجنبية للتكيف مع الضيوف الذين قد يكونون من جنسيات مختلفة ، إضافة إلى أن التكلم بلغة الضيف تشعره دوماً بالارتياح.

- التأكد من الضيوف فيما إذا كان لديهم حجز مسبق، وإذا لم يكن، فيتم اصطحابهم إلى طاولة شاغرة.
- يفضل بعض الضيوف والزبائن زوايا هادئة من المطعم أو طاولة قرب النافذة أو تطل على منظر معين، وعلى مسؤول الصالة تلبية رغباتهم قدر المستطاع. وأن يقترح المكان الملائم لهم وحسب عددهم، وخاصة للذين يحضرون للمطعم لأول مرة، وأن تكون لمسؤول الصالة القدرة على معرفة وحفظ أماكن الجلوس والطاولات المرغوبة لدى الضيوف الدائمين لأن ذلك يعطيهم نوعاً من التمايز والفخر لأنفسهم.

إن على مسؤول الصالة أن يكون رجل بيع صحيح منذ دخول الضيوف إلى المطعم حيث يتوجب عليه أن يبيع كل مقاعد المطعم قدر الإمكان وحسب عدد الضيوف، حيث لا يجوز حجز طاولة ذات ثمانية مقاعد لأربعة ضيوف مثلاً، إذ يتوجب عليه تحقيق الربحية والمكسب للمطعم من خلال إجلاس العدد المناسب من الضيوف على الطاولة المناسبة قدر الإمكان. مع الانتباه إلى أن الإدارات الناجحة تضطر إلى فرش كل طاولات المطعم وتكون جاهزة لاستقبال الضيوف بالرغم من علمها أنه في هذه الصناعة العرض لا يساوي الطلب.

- بعد معرفة عدد الضيوف يتم إرشادهم إلى الطاولة المناسبة لهم ، ويقوم بسحب المقاعد وحسب التقاليد والأعراف المهنية والاجتماعية ، فيتم اجلاس السيدات والأطفال أولاً ثم الرجال.
- يقوم بعدها مسؤول الصالة بمناداة الكابتن للحضور إلى الضيوف .
- يقوم الكابتن بفرش فوطة الطعام (**Napkin**)أو ما تسمى ب(**Serviette**) الخاصة بكل ضيف ووضعها على حجر (حضن) السيدة أو السيد وبعدها يقوم بقلب أقداح النبيذ على وضعها الصحيح.

- بعـدها يحضرـ سـاقي النبيـذ (**Sommelier**) إلى الطاولـة ليقـدم للضـيوف قائمـة النبيـذ (**Wine List**) لاختيـار رغبـات الضـيوف مـن المشروبات المقبلة (فاتحة الشهية) والتي تسمى بال(**Aperitifs**).
- يوضع بعدها على الطاولة الخبز المحمص(التو ست) والزبد.
- تقـدم بعـدها قـوائم الطعـام بكـل احـترام للسـيدات أولاً ثـم لبقيـة الضيوف. ويتركون لفترة مناسبة لقراءة محتوياتها والتشـاور فـيما بيـنهم والاتفاق على الطلبات التي يرغبون بها.
- يتوجب هنا تمييز الشخص المضيف (صاحب الدعوة) مـن بـين بـاقي الضيوف، لأنه أمر ضروري جداً لتجنب الإشكالات فيما بعد.
- بعدها يحضر الكـابتن ليأخـذ الطلبـات مـن خـلال صـاحب الـدعوة ، ويقـف عـادة عـلى يسـار صـاحب الـدعوة ويكـون جـاهزاً لعـرض الاقتراحـات والنصـائح بخصـوص مفـردات قائمـة الطعـام أو بتوضـيح مكونات إطباق معينة. حيث يتوجب عليه كأحـد المتطلبـات الرئيسـة لإتقان عمله أن يكون ملماً بقائمة الطعام ومكوناتها وفترة تحضـيرها في منطقة الإنتاج تلافياً للاحراجات التـي قـد تصـادفه عنـد أخـذ طلبـات الضيوف.
- بعدها يحضر ساقي النبيذ مرة أخرى إلى طاولة الضيف ليرى إذا كـان هناك أي طلبات مـن النبيـذ مرافقـة للأطعمـة التـي اختارهـا الضـيوف (هناك ضوابط لمرافقة وتزاوج الأنبذة مع الطعام)، ويأخذ الطلبات أيضاً عبر صاحب الدعوة ((المضيف)) وكذلك يتوجب فيـه أيضـاً القـدرة عـلى نصح الضيوف بخصوص الأنبذة المناسـبة والتـي يمكـن أن ترافـق أطباقـاً معينة من الطعام.

- يقوم عامل الخدمة بتغيير فرش الطاولة إذا لزم الأمر (حسب سياسة المطعم) وذلك لخدمة الكورس الأول من وجبة الطعام، وتوضع المعدات اللازمة على الطاولة.
- توضع الأطباق وتتم خدمة الكورس الأول.
- على عمال الخدمة أو القائمين بها حسب نظام وسياسة المطعم أو الفندق التقيد بالمهارات الأساسية للخدمة والتي تعتبر من دعائم نجاح المطعم، إذ بعد أن يتم إعداد الأطباق الجاهزة في المطبخ يتم نقلها بواسطة عربات خدمة أو بواسطة صواني خدمة إلى الضيوف، ويكون عادة تقديم الطعام من جهة يسار الضيف .
**( ALL THE FOOD SERVICE FROM THE LEFT)** ، كما هو في الطريقة الأمريكية وهي الأكثر شيوعاً وأثناء تناول الطعام يتأكد مسؤول الصف (الكابتن) أو عمال الخدمة من سير عملية تناول الطعام بصورة صحيحة، والاستفسار من الضيوف عن حاجتهم إلى شيء معين أو إلى مشروبات معينة والتي تقدم عادة من جهة اليمين .
**(ALL THE DRINKS SERVICE FROM THE RIGHT)** .
- تسحب (ترفع) أطباق الكورس الأول بأسلوب فني ومهني بعد التأكد من انتهاء الضيوف من تناول وجبتهم، مع الانتباه أن يتم سحبها مع المعدات المستعملة من أمامهم وبكل هدوء ومن جهة يمين الضيف.
**(REMOVE DISHES AND GLASSES FROM THE RIGHT)**
- يتوجب الانتباه انه إذا طلب الضيوف أنواع معينة من النبيذ مع الكورس الأول من وجبة الطعام فيجب وضع الأقداح الصحيحة على الطاولة.
- عند خدمة النبيذ فيتوجب أولاً عرضه على المضيف (صاحب الدعوة) ومن ثم فتح الزجاجة أمامه، وتمسح الفوهة بفوطة نظيفة ويسكب لصاحب الدعوة

كمية قليلة في قدحه أو(قدح التذوق) ليتذوقه، وبعد أبداء موافقته يقوم ساقي النبيذ بسكب النبيذ في بقية أقداح بقية الضيوف بمعدل ثلاثة أرباع القدح، على أن تخدم السيدات أولاً ثم السادة، وأخيراً يسكب للضيف صاحب الدعوة.

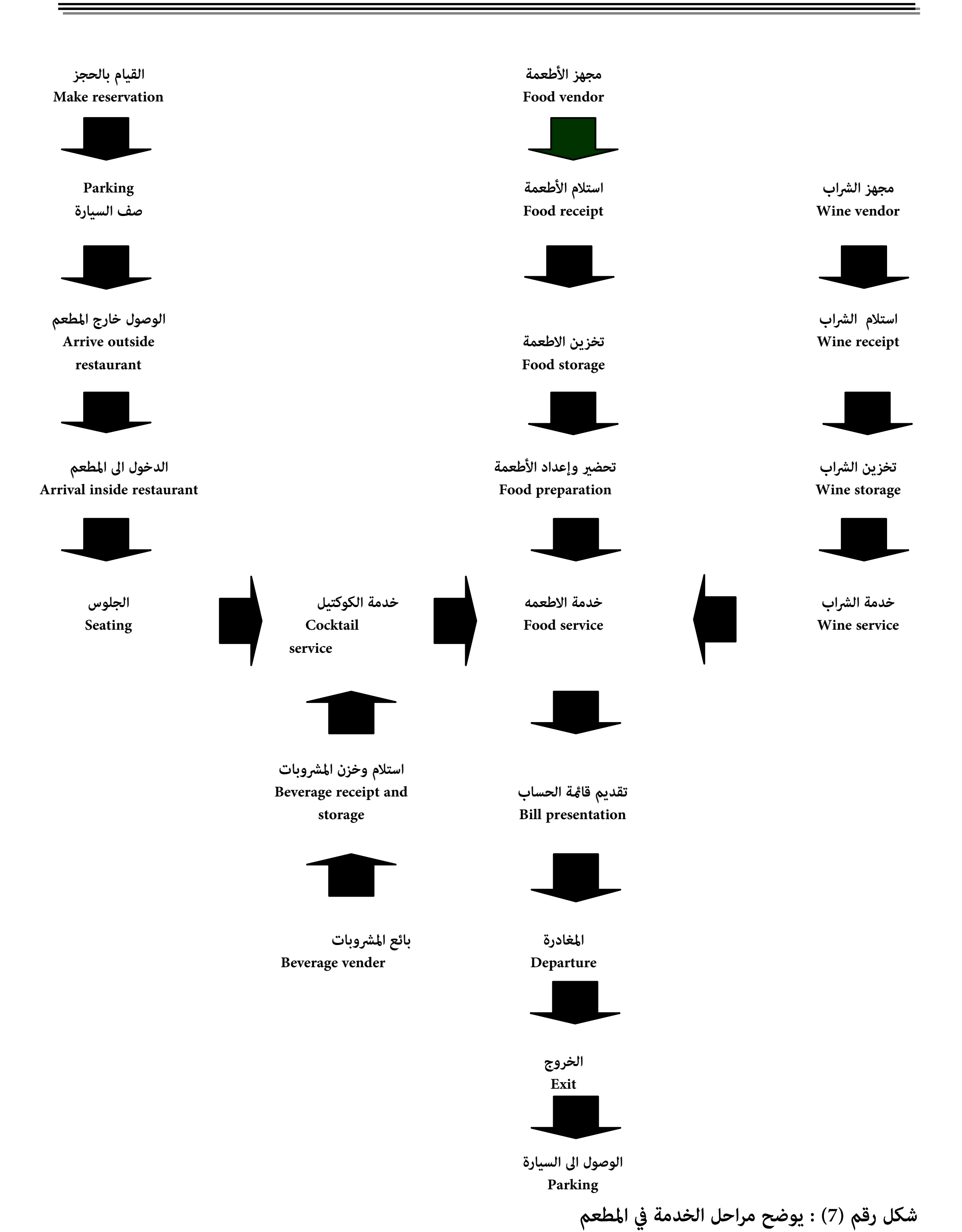
- على ساقي النبيذ أن يتذكر أنه من زجاجة نبيذ يمكنه أن يحصل على ستة أقداح، وعلى ثلاثة أقداح من نصف زجاجة. وأن يخدم النبيذ الأبيض مبرداً، بينما النبيذ الأحمر يخدم في درجة حرارة الغرفة.
- توضع أطباق السمك ويخدم كورس السمك.
- ترفع إطباق السمك بعد الانتهاء من تناولها.
- تفرش الطاولة بالمعدات اللازمة للكورس الرئيسي (الوجبة الرئيسية) أو يسمى أحيانا (الطبق الأساسي) مع وضع المعدات اللازمة لتناول الوجبة على الطاولة.
- إذا كان هناك أنواع من النبيذ مرافقة للأطباق المقدمة كوجبات أساسية فيتوجب وضع الأقداح الصحيحة على الطاولة، ورفع الأقداح المستعملة منها،مع ملاحظة نوع النبيذ المطلوب من قبل الضيوف تلافيا للإحراجات.
- وبنفس الطريقة الآنفة الذكر، يتم تقديم النبيذ إلى صاحب الدعوة(المضيف) وتفتح الزجاجة أمامه ثم يتذوق صاحب الدعوة، وبمجرد إعلان موافقته تتم خدمةالضيوف بدءاً بالسيدات ثم الرجال والمضيف أخيراً.
- توضع الأطباق الرئيسية ويخدم الطبق الرئيسي_ أو الوجبة الرئيسية،مع ملاحظة خدمة الأطباق الباردة قبل الأطباق الحارة.
- يتوجب على القائمين بالخدمة (خدمة اللحوم أولاً) أن يضعوها في طبق الضيف في الجزء القريب من الضيف؛ أي في أسفل الطبق ويمكن تشبيه

الحالة ب(وجه الساعة) فيكون مكان وضع اللحم في اتجاه الساعة السادسة) ثم تتبعه البطاطا والخضراوات وأي نوع من الصلصات يمكن أن يقدم مع هذا الطبق.

- على ساقي النبيذ (**Sommelier**) أن يملأ أقداح النبيذ الخاصة بالضيوف كلما كان ضروريا، ويتم ملاحظة ذلك باستمرار.
- بعد الانتهاء من تناول الوجبة يتم رفع الطبق الرئيسي مع الطبق الجانبي والسكاكين، وطبق الزبدة وكل شيء آخر بأسلوب فني وبكل أدب.
- تتم تنظيف الطاولةمن بقايا فتات التوست أو الخبزالمتناثر على الطاولة.
- يتم تبديل منفضة السجائر إذا كان ذلك ضروريا.
- تقدم قائمة الطعام ليختار الضيوف ما يلائمهم من أطباق الحلويات ،ويقوم الكابتن بأخذ الطلبات منهم.
- تفرش المعدات اللازمة لتناول الحلويات مع مرافقاتها.
- يقوم ساقي النبيذ برفع أقداح النبيذ مع زجاجة النبيذ من الطاولة.
- تخدم أطباق الحلويات للضيوف ، مع الانتباه إلى خدمة الأطباق الباردة قبل الحلويات الحارة.
- ترفع أطباق الحلويات بعد إكمال تناول الضيوف لها.
- يقوم الكابتن بأخذ طلبات القهوة.
- يأتي ساقي النبيذ إلى الطاولة ويقدم الليكيورات (**Liqueur**) بواسطة عربة خاصة بها، ويقوم بخدمة الليكيورات حسب رغبة الضيوف.
- تخدم القهوة على طاولة خدمة القهوة. وتعرض مزيداً منها للضيوف عند رغبتهم بذلك.

- بعد الانتهاء من تناول الطعام تكون قائمة الحساب قد أعدت من قبل المحاسب (**Cashier**) أي أمين الصندوق فيتم تقديمها على طبق صغير إلى المضيف بواسطة عامل الخدمة، ومن ثم يعود بالمبلغ المدفوع من قبل الضيف إلى الكاشير ويعود بعدها بالباقي إذا كان هناك باقٍ إلى الضيف (صاحب الدعوة).
- بعدها يقوم الكابتن بمساعدة الضيوف بالنهوض من مقاعدهم وذلك بسحبها إلى الخلف لترك حرية ومجال لحركتهم وخاصة للسيدات وللأطفال.
- التأكد من أن الضيوف لم ينسوا أي حاجة من متعلقاتهم الشخصية كالحقائب اليدوية أو الحقائب النسائية أو مفاتيح معينة.
- يقوم الكابتن بمرافقة الضيوف إلى الباب الرئيسي متمنياً لهم وبكل أدب وابتسامة رقيقة العودة ثانية.
- يتم رفع أل (**Tips**) أي البقشيش بعد مغادرة الضيوف، إذا كان هناك باقٍ قد تركه الضيف للعاملين.
- يقوم عمال الخدمة بتنظيف الطاولة من كل التجهيزات.
- يقوم عمال الخدمة بإعادة فرش الطاولة مرة أخرى بفرش ومعدات نظيفة وتوضع كل المستلزمات الأخرى ويتم إرجاع المقاعد إلى وضعها الصحيح بانتظار قدوم ضيوف جدد.

ويمكن ملاحظة موقع هذه المراحل كما في الشكل رقم (7).




شكل رقم (7) : يوضح مراحل الخدمة في المطعم

**Source: Christopher, Lovelock ;2001;p:33**

في حين يرى (Rusty Pelican s) أن هناك معايير مهنية خاصة بالخدمة يمكن اعتبارها قاعدة عمل يتوجب التقيد بها عند خدمة الضيوف في المطاعم ويمكن توضيحها كالآتي *:-

**معايير خدمة الأطعمة**

1- **الاتصال الأولي:** يتوجب على مقدمي خدمة المشروبات أو الكوكتيل أن يتحدثوا إلى الضيف خلال دقيقتين من جلوسه على الطاولة.

2- **خدمة المشروبات أو الكوكتيل:** يخدم المشروب او الكوكتيل على الطاولة خلال أربع دقائق من طلبه من قبل الضيف، أما في حالة عدم طلب الضيف للمشروب فيتوجب الانتقال إلى المرحلة (3).

3- **طلب الطلبية:** بعد أربع دقائق من بعد خدمة المشروب او الكوكتيل يجب أن يسأل الضيف عن طلبه أو ماذا يريد أن يطلب.

4- **خدمة المقبلات:** يتم خدمة المقبلات أو السلطات خلال خمس دقائق.

5- **خدمة الطبق الرئيسي:** يتم خدمته وتقديمه بعد ست عشرة دقيقة من الطلب.

6- **خدمة الحلويات:** تتم خدمة الحلويات او القهوة او مشروبات ما بعد العشاء خلال خمس دقائق من بعد تنظيف الطاولة من الفوارغ.

7- **تقديم قائمة الحساب:** تقدم قائمة الحساب خلال أربع دقائق من بعد الانتهاء من خدمة الحلويات .

8- **استلام المبلغ:** يتم استلام النقود أو بطاقات الائتمان خلال دقيقتين من قيام الضيف من الطاولة.

* المصدر السابق نفسه ، ص 34 .

**أما معايير خدمة المشروبات فهي:-**

1- **الاتصال الأولي:** تلقى التحية على الضيف وتأخذ طلبيته من المشروب، وتقدم قائمة المشروبات خلال دقيقتين.

2- **خدمة المشروب أو الكوكتيل:** يقدم المشروب خلال خمس دقائق من بعد الاتصال الأولي مع الضيف.

3- **خدمة الأطعمة البحرية:** تتم خدمة الأطعمة خلال سبع دقائق من الاتصال الأولي، أو عشر دقائق للمواد التي تستوجب الطهو.

4- **الاتصال التالي:** التأكد من عدم وجود طلب ثانٍ من المشروبات من قبل الضيف، اقتناع الضيف، تنظيف الطاولة خلال خمس دقائق من استلام أول طلب من المشروبات.

# الفصل الخامس

## دور العاملين في أخذ الطلبات

***The Role of Employees in Taking Orders***

5

# دور العاملين في أخذ الطلبات

**The Role of Employees in Taking Orders**

يشترط على القائمين بالخدمة دوماً القدرة على شرح قوائم الطعام للضيوف ومن ثم أخذ طلباتهم سواء من الأطعمة أو المشروبات وحسب رغبتهم وأذواقهم. ويطلق على الأشخاص الذين يقومون بواجبات أخذ الطلبات من الضيوف ب(**Order Takers**) وأحياناً يقوم بها مسؤول الصف (**Captain**) ويتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد دائم للإجابة عن استفسارات الضيوف من حيث حجم حصة الطبق (**Portion Size**) أو عن محتويات أو مكونات الطبق (**Ingredients**) وإلى غير ذلك....وأحياناً يقدم النصيحة حول أطباق خاصة أو أطباق جديدة أو التي لها مذاق خاص. وعادة ما يتم أخذ الطلبات من قبل الشخص المسؤول على دفتر خاص وتكتب باليد من قبله، ويفترض أن يكون هذا الدفتر ذا أوراق متسلسلة لأغراض إحكام الرقابة والسيطرة، حيث يعتبر مستنداً يساعد على الحد من التلاعب والسرقة، ويتم على أساسه عمل قوائم الحساب لمحاسبة الضيوف ضماناً للسيطرة على الإيرادات المتأتية من عملية البيع.

**طرق أخذ طلبات الضيوف:-**

بشكل عام هناك أربع طرق لأخذ طلبات الأطعمة والمشروبات من الضيوف كما هو موضح أدناه:-

**أولاً: الطريقة الثلاثية النسخ Triplicate Method**

وتتلخص بأن يكون الدفتر بثلاث نسخ يتم توزيعها كالآتي:

1- النسخة الأولى: تسلم إلى جهة الإنتاج (المطبخ) لغرض إعداد الطبق إذا كان الطبق من الأطعمة، أو تسلم إلى البار إذا كان الطلب من المشروبات.

2- النسخة الثانية: تسلم إلى أمين الصندوق (الكاشير) لغرض إعداد قائمة الحساب.

3- النسخة الثالثة: تبقى في الدفتر (كعب) للرجوع إليها أثناء الخدمة أو لأغراض التدقيق والمراجعة.ويمكن توضيح دورة بيان الطلب لهذه الطريقة كما في الشكل رقم (8).

**ثانياً: الطريقة المزدوجة أو الثنائية النسخ Duplicate Method**

وتتلخص بأن يكون الدفتر بنسختين يتم توزيعهما كالآتي:-

1- النسخة الأولى: تسلم إلى جهة الإنتاج(المطبخ) لغرض إعداد الطبق إذا كان الطلب من الأطعمة أو تسلم إلى البار إذا كان الطلب من المشروبات.

2- النسخة الثانية: تسلم إلى المحاسب لغرض إعداد قائمة الحساب.

**ثالثاً: طريقة الخدمة مع الأوردر Service with Order Method**

وتتلخص بأن تكون بالشكل التالي:-

يخدم الضيف أو الزبون وتستلم المبالغ لقاء ذلك الطلب كما هو الحال في خدمة البار أو خدمة الطعام السفري (**Take away**)

**رابعاً: طريقة الأوردر المسبق: Pre-Ordered Method**

وتكون بأحد الأشكال التالية:

1- الأوردر المفرد (**Individually**) كما هو الحال في خدمة فطور خدمة الغرف.

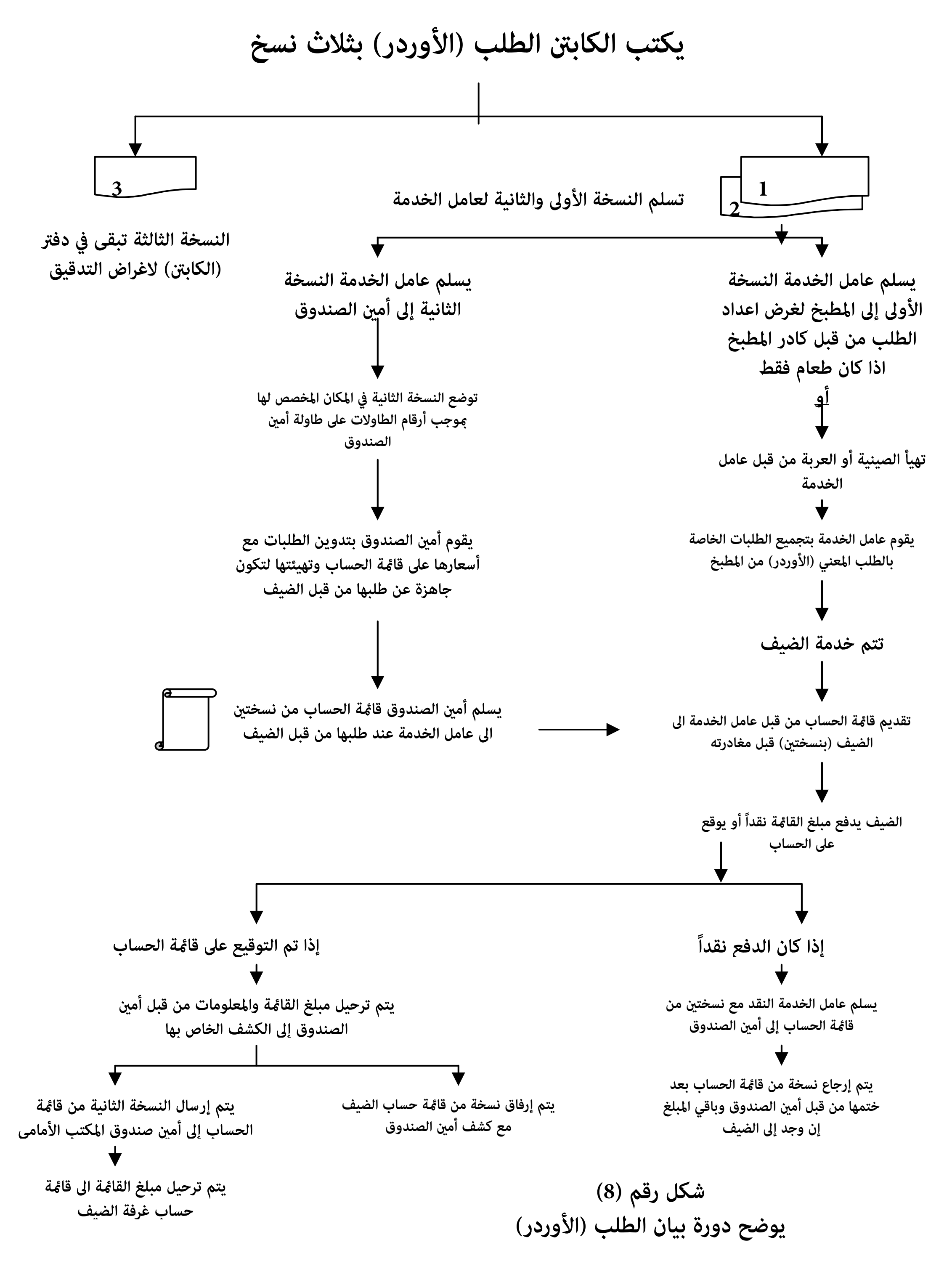
2- نظام الصواني كما هو الحـال في المستشـفيات ( **Hospital Tray System**).

3- الدعوات والحفلات الرسمية.

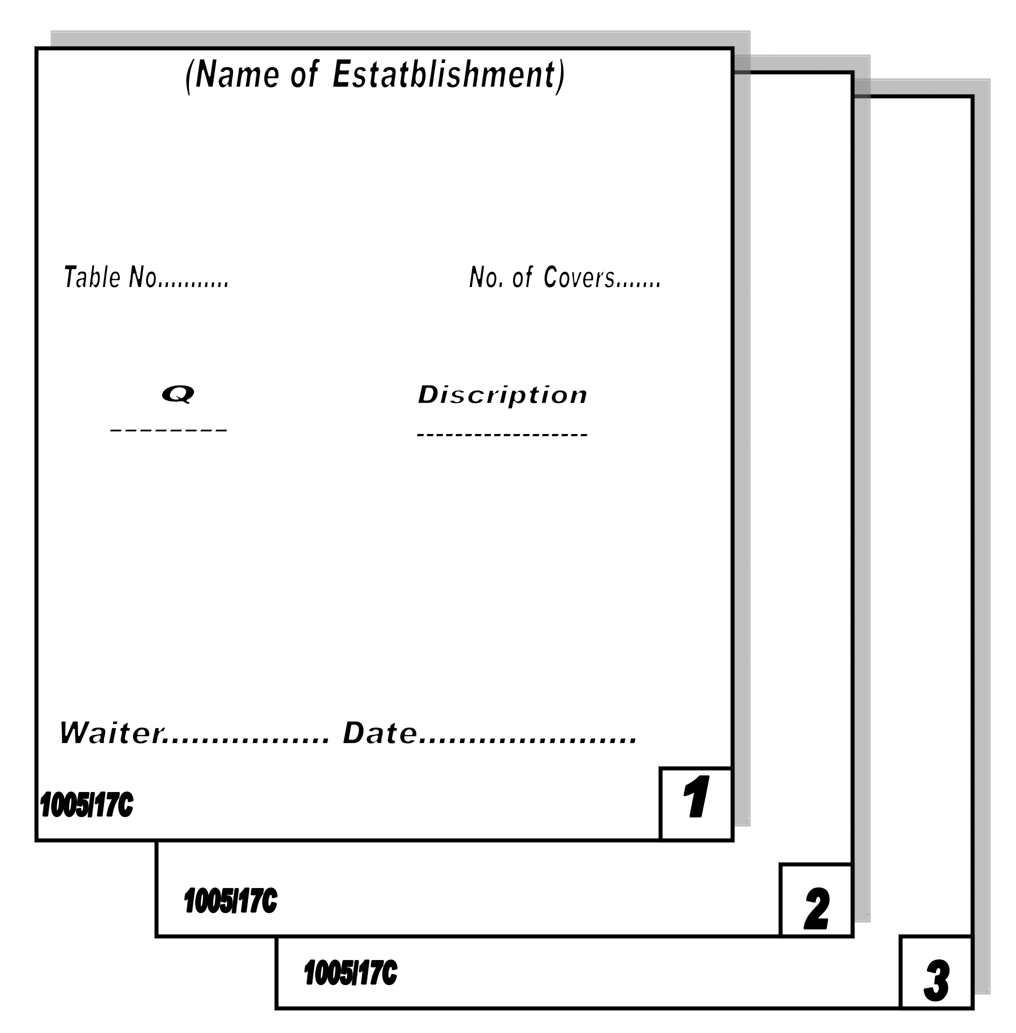
وبشكل عام تستند كل المؤسسات الفندقية وإدارات المطاعم على أحد المفاهيم الأربعة المذكورة أعلاه لأغراض إحكام نظام الرقابة، وغالباً ما يكون الاعتماد على الطريقة الأولى(الطريقة الثلاثية النسخ) خاصة في المؤسسات ذات الدرجة الأولى والكبيرة والمتوسطة منها. ويمكن ملاحظة نموذج لبيان طلب ذي ثلاث نسخ كما موضح في الشكل رقم (9) ولضمان سيطرة فعّالة على عامل الخدمة أو عاملة الخدمة فيتوجب إملاء المعلومات المطلوبة والموجودة على ورقة الطلب (الأوردر) والتي تشمل:

| | |
|---|---|
| * رقم الطاولة | **Table Number** |
| * عدد الأشخاص | **Number of Covers** |
| * التاريخ | **Date** |
| * توقيع عامل/ عاملة الخدمة القائم بأخذ الطلب | **Signature of waiter /waitress** |
| * تحديد كمية الطلبية | **Taking the Order Quantity** |
| * الكمية | **Quantity** |
| * المواصفات | **Qualifications** |

وقد تضيف بعض الإدارات حقولاً أخرى لغرض إحكام السيطرة على هذا النوع من المستندات للتقليل من الهدر والضياع والسرقة إن وجدت.




شكل رقم (8)
يوضح دورة بيان الطلب (الأوردر)




شكل رقم(9)

يوضح نموذجاً لبيان طلب بثلاث نسخ

ذ

وهناك أمور أخرى تشترك بها إدارات المطاعم عند تصميم دفاتر الطلب وهي:-

❖ أن تحمل كل أوراق دفتر الطلب اسم وشعار المرفق أو المطعم، وتعد بذلك أداة تعريفية ولمراقبة عمليات البيع. وضماناً لعدم استغلال دفاتر من خارج المطعم في عملية البيع، وكذلك العكس.

❖ أن تكون كل أوراق الدفتر متسلسلة الأرقام(**Serial Number**) وبكل النسخ (أي كل ثلاثة نسخ تكون برقم) وذلك لأغراض السيطرة والرقابة وأن تحد وتمنع إدارة المطعم عملية تمزيق أي نسخة من الدفتر سواء الأصلية منها أو النسختين الباقيتين عند حدوث خطأ ما والاكتفاء بإلغائه والتوقيع عليه. ويمكن الحد من ذلك من خلال التدقيق المستمر للدفاتر من قبل مسؤولي الكلفة أو قسم التدقيق أو الحسابات وحسب نظام وسياسة المرفق.

❖ تستخدم الفنادق والمؤسسات الكبيرة والتي تملك عدداً من المطاعم نوعاً محدداً ومعيناً من الدفاتر لكل مرفق أو مطعم ويكتب عليه اسم المرفق أو أحيانا" تكون أوراقه بلون خاص لتميزه عن المرفق الثاني، وذلك لتجنب اختلاط الدفاتر ومنعاً للتزوير من خلال تناقل الدفاتر بين مرافق الفندق، فتكون هناك دفاتر للمطعم الرئيسي- ودفاتر للكافيتريا أو للكوفي شوب ودفاتر للنادي الليلي ودفاتر للبار.......وهكذا.

❖ في حالة استعمال دفاتر بيان الطلب لخدمة الغرف ( **Room Service**) فيتوجب وجود حقل لتثبيت رقم الغرفة (**Room No.**) وذلك لتسهيل إيصال الطلبات إلى الغرف المقصودة وبدون إرباك.

❖ يجب أن يتم توزيع الدفاتر على المشرفين على منافذ البيع بالكميات الكافية لفترة قصيرة (عادة لا تتجاوز متطلبات أسبوع واحد) فكلما قصرت فترة التجهيز بهذه الدفاتر أصبح التحقق عن المفقود منها أسرع.ويجب دعم

عملية توزيع وتسليم الدفاتر بطلب موقع عليه من قبل الشخص الذي يستلمها، ويجب أن يتم توزيعها بحذر وانتباه لتسهيل التحقق من أي دفاتر مفقودة.

❖ على المسؤول عن صالة المطعم أو المشرف توزيع الدفاتر بين القائمين بالخدمة (رئيس الصف) وبالكميات الكافية لتلبية المتطلبات بما لا يزيد عن متطلبات يوم واحد، ولمزيد من الدقة يفضل تسليم الدفاتر لكل وجبة واحدة. وعند انتهائها يجب إعادة بقية الدفتر مع الدفاتر غير المستخدمة إلى الشخص المسؤول عن صالة المطعم.

وفي بعض المطاعم قد يغض الكابتن أو عامل الخدمة النظر عن إملاء الحقول الموجودة في بيان الطلب إلا أن ذلك يعتبر خطأ فادحا قد يكلف المطعم سمعته أحياناً. فعلى سبيل المثال كتابة رقم الطاولة يسهل للقائمين بالخدمة إيصال طلبات الضيوف، وخاصة في الأوقات المزدحمة من العمل أو عند حدوث ضغط في العمل ، وكذلك للدقة عند إعداد قوائم الحساب من قبل الكاشير عند طلبها.

كذلك يعد توقيع الكابتن أو عامل الخدمة مهماً للغاية مع ذكر التاريخ وذلك لتحديد المسؤولية والمقصرين في العمل إن وجد.

وتفضل أغلب المطاعم أن يكون دفتر بيان الطلب بنسخ مكربنة ، ولا يفضل استعمال الكربون يدوياً لكونه أسلوباً بدائياً يعطي انطباعاً سيئاً عن المطعم وعن الخدمة فيه.

وتحبذ الإدارات الفندقية والمطاعم التقيد بسلسلة من التعليمات عند كتابة الطلب من قبل عامل/عاملة الخدمة وكما هو مبين أدناه:-

❖ يفضل كتابة مفردات الأطعمة والمشروبات بالرموز والمختصرات (**Abbreviations**) والتي يجب أن تكون معروفة من قبل كل كوادر الخدمة، وحتى لمنتسبي المطبخ تجنبا لحدوث خطأ ما، إضافة إلى تجنب تأخير طلبات الضيوف. وهناك مختصرات عالمية ومعروفة يتوجب التقيد بها كما هي مبينة في الشكل رقم(10). مع مراعاة كتابة الأطباق الرئيسية بالأحرف الكبيرة في حين تكتب الصلصات والخضراوات والزينة بالأحرف الصغيرة.

❖ إذا استوجب كتابة أكثر من طلب (أوردر) لوجبة ضيف ما، على سبيل المثال عند كتابة طلبية حلويات بعد طلبية طبق أساسي تمت خدمته ، يكتب على الأوردر (الطلب) عبارة (**Suivant** ) والتي تعني (يتبع) أي هناك طلب (أوردر) سابق قد كتب لنفس الطاولة . مع ملاحظة تحرير كل طلب (أوردر) لمنطقة الإنتاج الخاص به، فيتم تحرير الطلب الخاص بالحلويات والفواكه مثلاً إلى قسم الحلويات ،ويحرر طلب خاص إلى البار عند طلب المشروبات من قبل الضيوف،هذه العملية تسهل من إجراءات المراقبة إضافة إلى أنها تساعد على عملية التنظيم في العمل.

❖ عندما يطلب الضيف قطعة ( حصة ) إضافية بسبب عدم كفاية الطبق المرسل له من المطبخ، فيجب تحرير طلب جديد (أوردر) خاص بذلك يكتب عليه عبارة (**Supplement**) ويجب أن يوقع عليه الكابتن أو المشرف، وغالباً ما يكون بدون ثمن، ويرمز له بالرمز (**N/C**) أي (**No Charge**) ولكن هذا غالبا" ما يعتمد على سياسة المؤسسة المتبعة، وكما موضح في الشكل رقم(11).

| Menu Item | Abbreviation |
| --- | --- |
| **<u>Appetizer</u>** | |
| Shrimp cocktail | ShC |
| Fruit cocktail | FrC |
| Orange Juice | OJ |
| Tomato Juice | TJ |
| Apple juice | A Ju |
| Soup of the day | S |
| Clam chowder | Chow |
| **<u>Main dish</u>** | |
| Salmon Steak | Sal StK |
| Roast beef | RB |
| Fried chicken | F Chix |
| Hamburger | Burg |
| Frankfurter | Frank |
| Chick pot pie | Chix Pie |
| Beef burgundy | Bf Burg |
| Barbecue beef | BBQ |
| Cheese burger | C Burg |
| Chateaubriand | Chat |
| Filet mignon | Mig |
| Sirloin Steak | SS |
| Pot roast | PR |
| London broil | LB |
| Corned beef | CB |
| Lamb chops | LC |

| | |
|---|---|
| Pork chops | PC |
| Ham steak | HS |
| **Sandwich** | |
| Western Sandwich | West |
| Ham on rye; ham on white | Hs, r ; Hs, w |
| Ham and Swiss, with mayonnaise | H&S(r,w, etc.),mayo |
| American cheese, mustard | AC(r,w, etc.)mus |
| Swiss cheese | Swiss |
| Tuna sandwich | Tx |
| Bacon, lettuce, and tomato | BLT |
| Turkey, lettuce, and tomato | Turk(r, w, etc.),LT |
| Grilled cheese | GC or ACE |
| Steak sandwich | Ss |
| Hostess Sirloin Steak | Hostess |
| | |
| **SALAD** | |
| Tossed green salad | Sal |
| Lettuce and tomato | LT |
| Chef s salad | CS |
| **Dressing** | |
| Blue Cheese | bc |
| French | fr |
| Sour Cream | sc |
| Oil and vinegar | ol |
| Russian | r |
| Thousand Island | t |
| Green Goddess | gg |

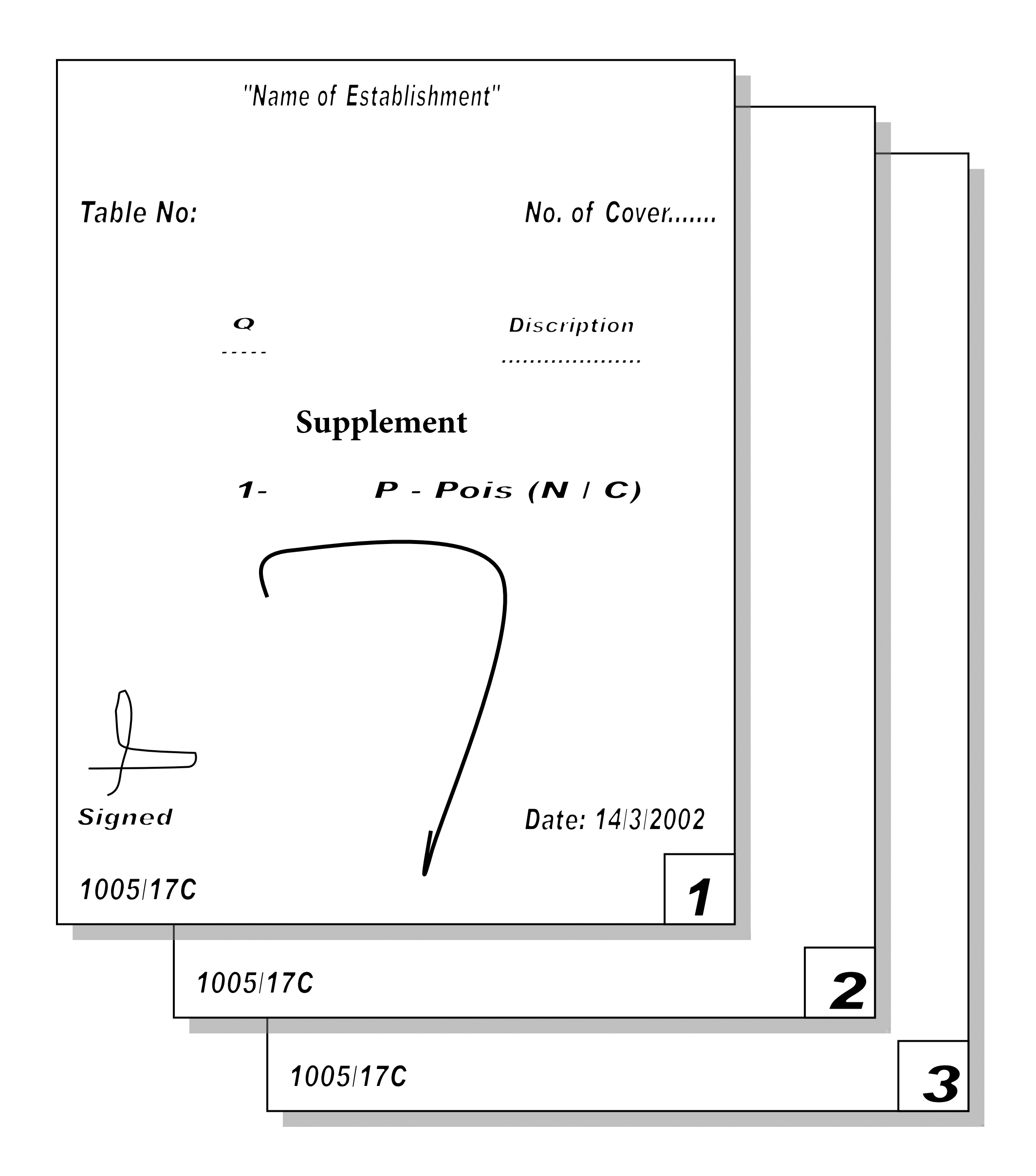
| | |
|---|---|
| **Sauce** | |
| Sauce on the side | SOS |
| **Vegetable** | |
| French fried potatoes | ff |
| Baked potato | bp |
| Baked potato with sour cream | bp,s |
| String beans | sb |
| Carrots | c |
| Peas | p |
| Baked beans | bb |
| Onion rings | or |
| Coleslaw | col |
| Potato salad | potsl |
| Mashed potatoes | mash |
| **Beverage** | |
| Coffee | Cof |
| Tea | T |
| Iced tea | IT |
| Iced coffee | IC |
| Milk | M |
| Coca cola | Coke |
| Orange drink | Od |
| Grape drink | Gd |
| Skimmed milk | Skim |
| Butter milk | ButM |

| | |
|---|---|
| **Dessert** | |
| Apple pie | A pie |
| Blueberry pie | B pie |
| Chocolate cake | C Cak |
| White cake | W Cak |
| Danish pastry | Dan |
| Chocolate pudding | C pud |
| Vanilla pudding | V pud |
| Chocolate sundae(ice cream first, then syrup) | Van Schoc |
| Strawberry sundae | VanSStr |
| Strawberry sundae with strawberry ice cream and syrup | StrSStr |
| Chocolate ice cream soda (syrup is first, then ice cream) | ChocOVan(O for soda) |
| Chocolate ice cream soda with chocolate ice cream and chocolate syrup | ChocOhoc or AB(all black) |
| **Degree of Cooking** | |
| Basted | Bast |
| Medium Rare | MR |
| Medium Well | MW |
| Over Easy | OE |
| Over Light | OL |
| Over Medium | OM |
| Over Well | OW |
| Poach | Poach |

| | |
|---|---|
| Rare | R |
| Scrambeld | SCR |
| Sunny-Side-Up | SSU |
| Up | UP |
| Well | W |

**شكل رقم (10)**

**قائمة بمختصرات بعض مفردات الأطعمة والمشروبات**




**شكل (11)**

**يوضح طلب (أوردر) خاص عند طلب حصة إضافية من قبل الضيف**

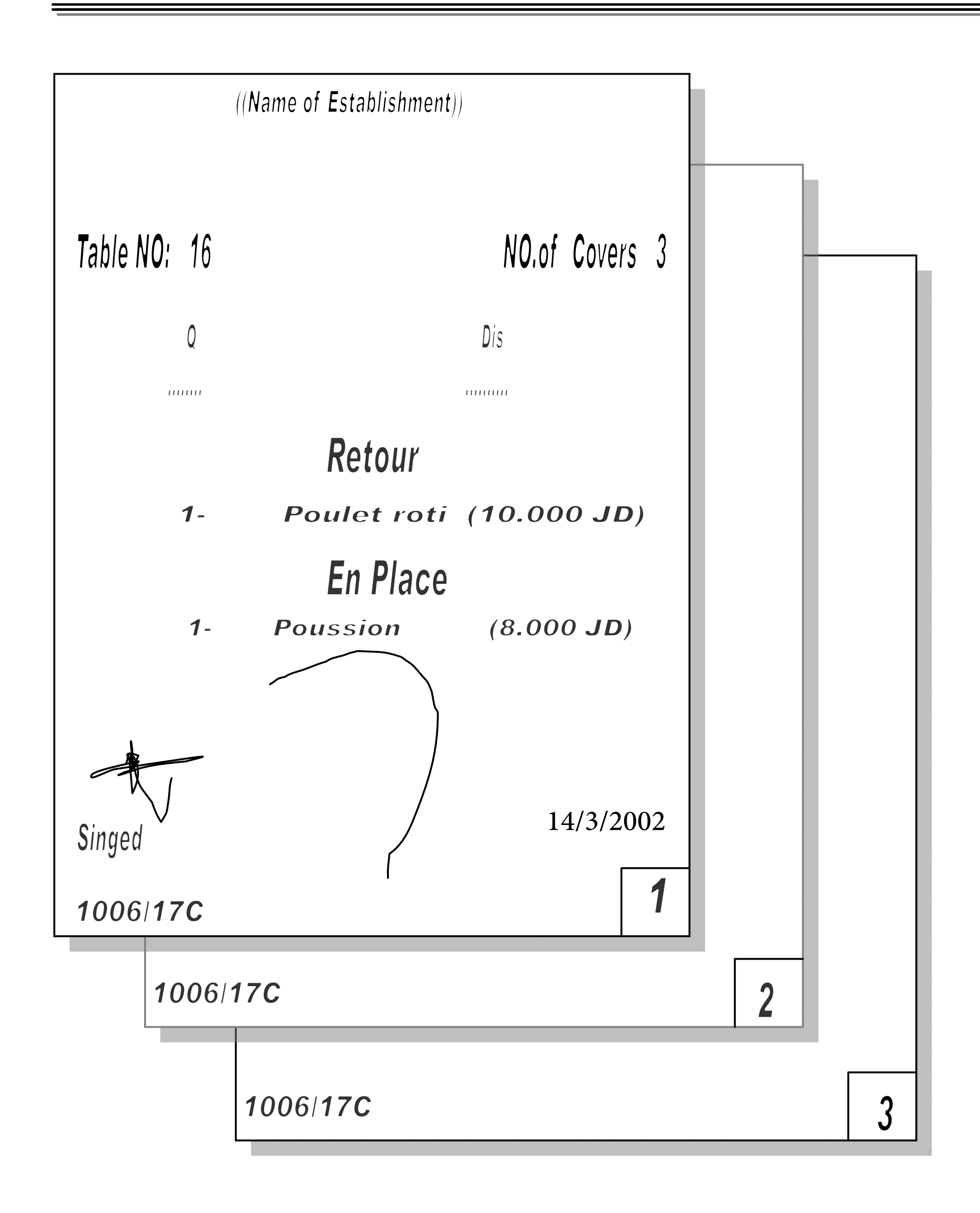
❖ عنـدما يلبـى طلـب بشـكل خـاطئ ويسـتوجب إرجاعـه إلى المطـبخ وإبداله بطبق أخر حسب طلبية الضيف، فيتوجب أيضاً إصدار طلـب (أوردر) خاص بذلك ويكون هذا الاوردر ذا غرضين، حيث تثبت عبارة (**Retour**) أي مسـترجع (**Return**) ويثبـت اسـم الطبـق المسـترجع ومـن ثـم يكتـب عبـارة (**Enplace**) أي الطبـق البـديل ويثبـت اسـم الطبق المطلوب بدل الطبق المسترجع من الضيف.وكما هو موضح في الشكل رقم(12).

وفي المؤسسات الفندقية والمطاعم التي تستخدم قائمة طعام ( **ala carte**) يتم تثبيت سـعر الطبـق المسـترجع وسـعر الطبـق البـديل لتجنب أية إشكالات.

❖ في حالات خاصة يواجه عامل /عاملة الخدمة حادثاً عرضياً في المطعـم. فعلى سبيل المثال قد تسقط بعض الخضرـاوات أو الزينـة مـن الطبـق نتيجة خلل في الخدمة، فيتم تبديل الطبق بدون أي تأخير أو أي أجور إضافية يتحملها الضيف، ويتوجب أن يحرر بذلك أوردر خاص ويثبت في أعلاه عبارة(**Accident**) أي (حادث) وكذلك يتوجب توقيع الاوردر من قبـل الكـابتن أو المشرـف وتضـاف أيضـاً عبـارة (**N/C** ) أي بـدون دفع أية أجور إضافية من قبل الضـيف، وكـما هـو موضـح في الشـكل رقم (13).

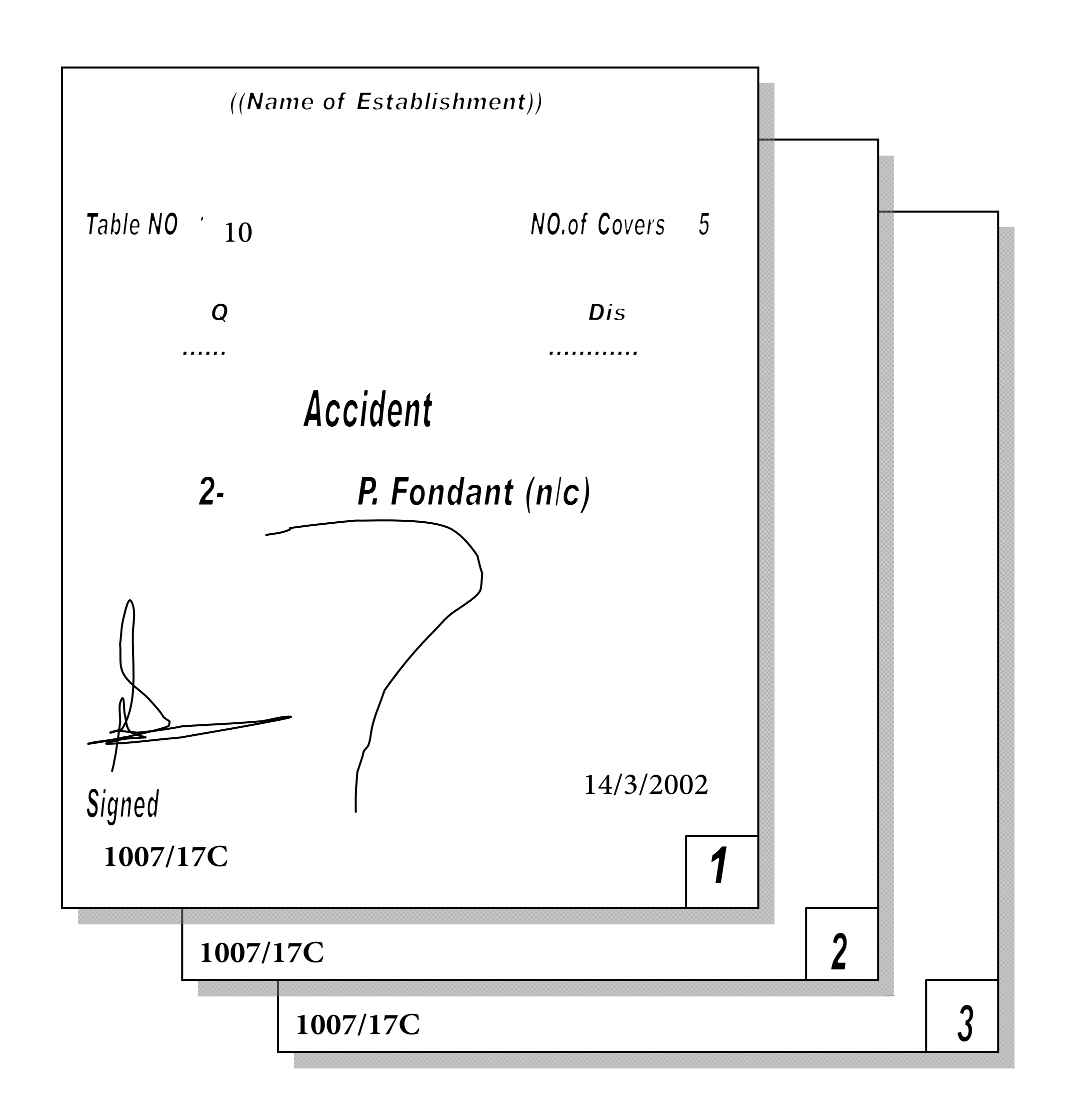
❖ عند طلب أطباق اللحوم من قبل الضيوف فيتوجـب عـلى الكـابتن الاستفسار عن درجـة طهـو هـذه اللحـوم والتـي تختلـف حسـب الضيوف،أي حسب الذوق والرغبة، وتكون عادة كالآتي:-

- عندما يكون طلب الضيف كما هي أي (تبقى بـدمها) فيثبـت على الطلب كلمة (**Rare-Blue**).




**شكل رقم (12)**

**يوضح كيفية كتابة الطلب عند تبديل طبق بطبق آخر للضيف**




**شكل رقم (13)**

**يوضح طلب (أوردر) خاص يثبت فيه عملية إرجاع طبق ما نتيجة (حادث معين)**

- عندما يكون طلب الضيف (تحت الوسط) فيثبت على الأوردر كلمة (**Under-Done** ).
- عندما يكون طلب الضيف (نصف استواء) فيثبت على الأوردر كلمة (**Medium** ).
- عندما يكون طلب الضيف (استواء كاملاً) فيثبت على الأوردر كلمة (**Well Done**)أو عبارة (**Blen Cutt**).

❖ أحياناً قد يطلب الضيف زجاجة عصير أو زجاجة نبيذ معينة إلى المطعم فيتوجب دفع أجور معينة لذلك (رسم لذلك) ويحرر أوردر خاص بذلك يثبت في أعلاه عبارة (**Bouchon**).

❖ في حالة إلغاء أي أوردر (طلب) فيتوجب كتابة عبارة (**Cancel**) على جميع نسخ ذلك الأوردر من قبل الكابتن أو الشخص المخول بذلك وحسب سياسة المؤسسة أو المطعم.

## الحجز في المطعم Reservation

للحجز في المطاعم أهمية كبيرة في صناعة المطاعم، ويشغل بال كثير من الإدارات الفندقية، كما تستند كثير من الإدارات على الحجز في تشغيل مطاعمها، وخاصة في المطاعم الراقية. وفي كثير من المطاعم يكون هناك فصل بين الضيوف المدخنين والضيوف غير المدخنين، وهناك قوانين خاصة بهذا الموضوع كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى أن بعض الضيوف يفضلون طاولة معينة أو موقعاً معيناً على آخر، ونرى أحياناً أن بعض الضيوف قد لا يستطيعون الحصول على طاولتهم المفضلة بسب إشغالها من قبل ضيوف آخرين، فيكون من واجب المضيف (**Host** ) هنا هو إيجاد واختيار البديل

الأفضل للضيف وقد يقبل الضيف أو قد لا يقبل وأحياناً يفضل الانتظار لفترة لحين أن تفرغ طاولته.

وكما سبق ذكره فإن بعض المطاعم تعمل بنظام الحجز وأن الأولوية تعطى للضيوف الذين يحجزون أولاً ويتم أخذ الحجوزات من قبل المضيف أو مساعد مدير المطعم أو أي موظف آخر موجود في حالة غيابهما، والمفروض أن تكون هناك خريطة للمطعم أو مخطط له، وذلك لتحديد أقسام المطعم والطاولات وأرقامها لتكون دليلاً مساعداً للمضيف في تحديد مواقع الطاولات وتسهيل عملية الحجز والخدمة.

كما يفضل أن يكون الموظف المسؤول عن استلام وتنظيم الحجوزات من الموظفين القدامى في المطعم وله معرفة تامة بأساليب العمل وأن يتقن على الأقل لغة عالمية ثانية بجانب اللغة الأم وأن يكون رجل بيع ذا قدرة تمكنه من كسب أكبر قدر من الضيوف لصالح المطعم وأن يتمتع بكل المواصفات الشخصية التي تؤهله لهذه الوظيفة من حيث القدرة على التأثير والإقناع واللباقة والاحترام والأسلوب المناسب في التحدث وخصوصاً إذا كان الحجز عن طريق الهاتف، كما يتوجب أن تكون لديه خلفية ومعرفة بكل فقرات الأطعمة والمشروبات لتجنب أي إحراج من قبل الضيف.

ويكون الحجز في المطاعم على نوعين همـا:

1- الحجز المباشر(**Direct Reservation**)

2- الحجز عن طريق الهاتف (**Reservation by Telephone**)

فبخصوص النوع الأول يكون الحجز مباشراً أي (وجهاً لوجه) أي بين ضيوف المطعم والمسؤول عن الحجز، وهنا تكمن قدرته وقوة تأثيره في الضيوف من خلال معلوماته وخبرته في كيفية إقناعهم وكسب فرصة ثمينة لزيادة ربحية مطعمه.

أما النوع الثاني فلا يقل أهمية عن سابقه بل يحتاج إلى ذكاء وخبرة أكبر نظراً لكونه اتصالاً غير مباشر مما يتوجب الحذر أثناء المحادثة التليفونية، كما يشترط أن يكون موظف الحجز لبقاً وقادراً على إقناع الضيف من خلال خبرته وأن يكون متهيئاً لتلافي أي إحراج قد يحصل أثناء المحادثة.وعلى موظف الحجز الانتباه إلى أن هذا النوع من الحجز تصحبه بعض المخاطر كالحجوزات الوهمية التي قد تكون من باب المنافسة وتجسس بعض المطاعم الأخرى عن سياسات وأسعار المطاعم الأخرى، حيث يتوجب التأكد من الشخص الحاجز قبل تأكيد الحجز.

# الفصل السادس

## العاملون وطرق خدمة الأطعمة

## *The Role of Employees in Food Services*

6

# العاملون وطرق خدمة الأطعمة

## The Role of Employees in Food Service

بشكل مبسط يقصد بطرق الخدمة هي الأساليب والكيفية المتبعة في تقديم وجبة الطعام إلى الضيف/ الزبون، وقد تطورت طرق الخدمة مع مرور الوقت بحيث أصبحت تتوازن وتتكامل أحياناً مع نوع الطعام ونوع المطعم والضيف في وقت واحد، وكذلك تطورت تماشياً مع التطور الحاصل في صناعة الضيافة والتغيرات التي حدثت في أذواق وحاجات المستهلكين والضيوف. ويشترط أن يكون القائمون على خدمة تقديم الطعام متمتعين بمواصفات معينة وأن يكونوا على دراية كافية بأصول الخدمة وتحديد الطريقة الملائمة لتقديم الطعام، لنقل الصورة الحسنة عن المطعم وإدارته والحصول على سمعة تليق به وبدرجته، من خلال تنظيم وفرش الطاولة وتقديم الطعام حسب تسلسل قائمة الطعام ابتداء من الطبق الأول وحتى الطبق الأخير من الوجبة.

ومن مهارات تقديم خدمة الطعام هو وجود الترابط الوثيق بين قائمة الطعام وفرش الطاولة وطريقة الخدمة. وعليه فإن فن تقديم الطعام كمهنة الطب أو البناء إذ لهما اختصاصاتهما وأشكالهما. كما تعتمد اعتمادا كليا على الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة (المطعم) ومقدار التدريب والكفاءة المهنية والخبرة.

فالمطاعم باختلاف أنواعها واختلاف قوائم الطعام فيها تستخدم مهارات متخصصة بالإضافة إلى تقنيات تقديم الطعام الأساسية. وقد تدمج بعض المطاعم أحياناً طريقتين أو أكثر من طرق تقديم الطعام، إحداها تكون لقائمة طعام حسب

الطلب (**ala carte** ) والأخرى (**Banquets**) مثلاً، ومن أهم الأنواع المعروفة عالمياً من طرق الخدمة هي(Axler&Bruce, 1990,P:116) :

**أولاً : الطريقة الأمريكية، أو خدمة تقديم الطبق على الطاولة.**

**ثانيــاً: الطريقة الفرنسية أو (خدمة الكورديون).**

**ثالثــاً: خدمة العربة.**

**رابعــاً: الخدمة الروسية أو خدمة الطبق الكبير.**

**خامساً: خدمة العائلة.**

**سادساً: الخدمة الإنكليزية، أو خدمة الساقي.**

**سابعــاً: خدمة البوفيه.**

**ثامنــاً: خدمة الأطعمة السريعة أو (خدمة الصواني المستطيلة).**

**تاسعــاً: الخدمة اليدوية.**

وفيما يلي شرح لكل منها:-

**أولاً:الخدمة الأمريكية أو خدمة تقديم الطبق على الطاولة**

**1- American, Or Plate Service**

تستخدم معظم المطاعم في الوقت الحاضر وخصوصا الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية هذه الطريقة كأسلوب خدمة متعارف عليه، بالرغم من استخدامهم أشكالاً أخرى من الخدمة لمناسبات خاصة، كما هو الحال في الحفلات (**Banquets**). وتتلخص هذه الطريقة بأن يحضر عامل الخدمة الطبق جاهزاً وكاملاً إلى الضيف من المطبخ.ويكون الطعام مقطعاً في الطبق أحيانا، وكذلك يكون الطبق مزيناً بالمرفقات (**Garnished**) من الخضراوات والبطاطا ومرتباً

بشكل لطيف وزاهٍ من قبل كادر المطبخ ، وببساطة يقوم عامل الخدمة بوضع الطبق أمام الضيف على الطاولة، وفي بعض الأحيان قد يحمل عامل الخدمة الطبق أو الأطباق بدون صينية (**Tray**)، وهذا ما يطلق عليه بالخدمة اليدوية (**Arm Service**). ولكن في بعض عمليات الأطعمة تستخدم إما صواني الخدمة كبيرة (**Large Trays**) أو الصواني الصغيرة مستطيلة الشكل ( **small rectangular tray**) (المستخدمة في خدمة الشاي) في نقل الأطباق إلى غرفة الطعام-المطعم- (**Dining Room**). وهناك عدة قواعد مهمة لخدمة الطعام على الطريقة الأمريكية وأهمها:-

1- تقديم الأطعمة من يسار الضيف مستخدمين بذلك اليد اليسرى لعامل الخدمة مراعين بذلك عدم تقديم الطعام من أمام الضيف مباشرة، مع متابعة تقديم الأطباق لبقية الضيوف بالترتيب و(باتجاه عقارب الساعة).

2- يكون رفع الأطباق (الفوارغ) (**Clear**) من الطاولة بعد انتهاء الضيوف من إكمال تناول طعامهم من جهة يمين الضيف مستخدمين بذلك اليد اليمنى. ثم تجمع (**Stack**) الأطباق الفارغة وتكوّم على معصم وساعد اليد اليسرى لعامل الخدمة، مع متابعة رفع الأطباق لبقية الضيوف بالترتيب و(باتجاه عقارب الساعة).

3- ترفع كل الأطباق الجانبية (**Side Dish Plates**) وبقية الأطباق الأخرى (**Other Plates**) والشوك غير المستعملة والموجودة على يسار الضيف من اليسار بعد رفع الطبق الرئيسي (**Entrée Plate**) والأطباق الأخرى الموجودة على يمين الضيف من جهة اليمين.

4- يكون تقديم المشروبات (**Beverage**) من جهة اليمين (يمين الضيف) مستخدمين بذلك اليد اليمنى، ويكون تحرك عامل الخدمة باتجاه عقارب الساعة حول الطاولة.

5- تعد الحساءات (**Soups**) من المشروبات، ويتم تقديمها ورفعها من طاولة الضيف من جهة اليمين (يمين الضيف) مستخدمين بذلك اليد اليمنى.

6-لا يجوز التقاط أو رفع أي شيء من أمام الضيف أو من فوقه إطلاقاً. وفي حالة وجود شيء ما على الطاولة على يسار الضيف فيجب رفعه من جهة اليسار، وإذا كان على يمين الضيف فيجب أن يرفع من جهة اليمين، وهنا يجب ملاحظة أمر مهم، حيث يتوجب رفع الأطباق والشوك من طاولة عليها شخصان متقابلان من ((الخارج)) وذلك لعدم قطع حديثهما.

7- على العاملين رفع الأطباق الفارغة من أمام الضيوف بعد الانتهاء من تناول الطعام (من خلف الضيوف) وبعيداً عن الناظرين، ومحافظين بذلك على الهدوء قدر المستطاع، وتنظف هذه الأطباق عن طريق (قشطها) (**Scrape**) قليلاً، ويقشط كل ما يجب إزالته عن هذه الأطباق من (فضلات طعام) ليتم تجميع وتكديس عدد كبير منها ، ليتمكن بذلك العامل من تنظيف طاولة الضيوف كلها مرة واحدة إن أمكن ذلك.

8- تكون الخدمة في آن واحد لجميع الضيوف الجالسين على الطاولة، وكذلك يتم رفع الفوارغ سوية في آن واحد. مع ملاحظة أن تكون الخدمة ورفع الأطباق بطريقة لا تؤدي إلى إعاقة الضيوف قدر المستطاع. حيث من المتعارف عليه في هذه الصناعة أنه إذا لفت انتباه الضيوف إلى شيء ما أثناء الخدمة أو رفع الأطباق، فهذا يعني أن القائم بالعمل (عامل الخدمة) قليل الخبرة وتنقصه المهارة، ولم يقم بعمله على الوجه الصحيح وهذا يعني أن عمله غير متقن.

## ثانياً: الخدمة الفرنسية أو خدمة (الكورديون)

**2-French or Gueridon, Service**

في هذا النوع من الخدمة يتم تحضير جزء من الطعام داخل المطبخ، وثم تلحقها وتتبعها بقية التحضيرات النهائية الأخرى في غرفة الطعام (المطعم)، وتشمل هذه التحضيرات **(Sauce)** والتزيين **(Garnishing)** والتي تحضر في المطعم أمام مرأى ونظر الضيوف.وبشكل عام يتم تحضير الأطعمة في المطبخ وتوضع في مقالي وأوعية نحاسية جميلة المظهر، وتوضع الصلصات وأغراض التزيين والمكونات الأخرى في أوعية على شكل(عنق وزة فضية) أو على شكل (قارب) للصلصات أو في وعاء بورسلان حسب ما يتوفر لدى المطعم من تجهيزات والتي تتناسب مع درجته.

وتتلخص هذه الطريقة في الخدمة بأن يضع عامل الخدمة ال(**Gueridon**) وهو أداة للطبخ توضع قرب الطاولة التي سيخدم عليها الطعام، ثم يتم تحضير صينية الصلصات وأدوات التزيين والأطباق الفارغة ويتم إشعال أل(**Gueridon**) ثم توضع أوعية الطعام النصف مطبوخة **(Partially Prepared)** عليه، وهكذا إلى أن تنضج ، ثم توضع في الأطباق ويتم تقديمها.

ويستخدم هذا النوع من الخدمة عادة في المطاعم الغالية(المطاعم التي يكون مبالغ معدل قوائم الحساب فيها عالية) لما يتطلبه هذا النوع من الطهو والإعداد والتحضير من تقنيات مائدة الطبخ، ووقت ومهارة في الأيدي العاملة؛ إضافة إلى موائد طعام بعيدة بعض الشيء عن بعضها مما يسمح للطباخ أن يمرر أل **(Gueridon)** بين الطاولات بيسر وسهولة.

ويمكن استخدام هذا النوع من الخدمة (حسب سياسة المطعم) في جميع المطاعم باختلاف أنواعها ومعدلات أسعارها.

ومن أهم قواعد الخدمة الفرنسية:-

1- يتم الانتهاء من تحضير الطعام وإعداده بالشكل النهائي في غرفة الطعام (المطعم)على السخان (**Warmer**) أو على العربة (**Gueridon**).

2- يتم تقديم الملعقة والشوكة للاستخدام مع صحن الطعام، حيث يحمل الاناء في كلتا اليدين، و يتم سكب الطعام من الوعاء في أطباق الضيوف.

3- كل الأطعمة والمشروبات تكون خدمتها من الجهة اليمنى بوساطة اليد اليمنى أيضاً.

4- يكون رفع الفوارغ والأطباق الفارغة وإزالتها من جهة اليمين مستخدمين بذلك اليد اليمنى.

5- تكون خدمة عامل الخدمة حول الطاولة باتجاه عقارب الساعة.

**ثالثا": خدمة العربـــة**

**3-Wagon Service**

يتطلب هذا النوع من الخدمة أن ينهي القائم بالخدمة التحضيرات النهائية على مائدة الضيف.أو على الأقل تقطيع الطعام للضيف.ومثال على ذلك قطع اللحم الكبيرة مثل لحم الضلوع، حيث يتوجب تقطيعها للضيف على طاولة جانبية أو يتم تقديم حصة من السلطة للضيف من وعاء كبير للسلطة.

ويختلف هذا النوع من الخدمة عن الخدمة الفرنسية أو خدمة (**Gueridon**) في مستوى الخدمة المقدمة . إذ تتطلب الخدمة الفرنسية طهي الطعام أو إنهاؤه في الطبق أمام الضيوف، إضافة إلى تقطيع أو طهي الطعام كما تحتاج إلى الوقت والمهارة في العمل. وبينما يتم إعداد الطبق يقوم القائم بالخدمة بتسلية الضيوف إلى حين أن ينتهي من إعدادى الطبق،فيروي لهم حكايات عن تاريخ الطبق الذي يتم

إعداده، أو يقوم بتقـديم عـروض في فنـون الطهـي مثـل (**Flambé** ) أو مـا يسمى بإشعال اللهب في الطبق.

كما وهناك فرق آخر وهو السرعة، فخدمة العربة هـي خدمـة سريعـة .فرغم أن هناك شعوراً بأن الخدمة الفرنسـية موجـودة في المطـاعم الفـاخرة والأنيقة جداً، إلا أن خدمة العربة أصبحت شائعة الاستخدام وبشكل متزايـد في المطاعم المتخصصة ذات الأسعار المعتدلة، لأنها تجمع مزيجـاً مـن الأناقـة والرقي مع الإنتاجية العالية والكفاءة.

**رابعاً: الخدمة الروسية أو خدمة الطبق الكبير**

**4-Russian or Platter, Service**

في بعض المطاعم وفي الدعوات خصوصـا، توضـع الأطعمـة عـلى طاولـة الضيوف في أطباق كبيرة تحتوي على الأصناف المطلوبة مـن الأطعمـة.ويقـوم القائم بالخدمة بتحويل الطعام من الطبق الكبير إلى صحن الضيوف.وبصورة عامة فليس بالضرورة أن يكون هذا النوع مـن الخدمـة موجـوداًفي المطـاعم ذات السـعر العـالي.ويتطلـب هـذا النـوع مـن الخدمـة المهـارة في اسـتخدام ملعقة وشوكة في يد واحدة وأستعمالهما وكأنهما ملقط.

ولكن هذه التقنية في الخدمة لا تقتصر على المطاعم الفاخرة، ويمكـن استخدامها في مطاعم الوجبـات السريـعة، وذلـك لالتقـاط قطـع ( **Danish Pastry**) من حاوية العرض(معروضة في حاويات)، أو في دعـوات أو وجبـات البوفيه (**Buffet**) عند تقديم قطع من اللحم .ويمكن القـول إن هـذا النـوع من الخدمة يستخدم عادة في الدعوات والحفلات (**Banquets**) وفي العشـاء الرسمي (عند تقـديم الطعـام عـلى الطاولـة) كـما هـو الحـال عنـد حفـلات الأعراس.عند حصول جميع الضيوف على نفس الوجبة.

وغالباً ما يتم تـدريب عـمال الخدمـة كفريـق ليكونـوا قـادرين عـلى وضع الأطباق على الطاولة أمام كافة الضيوف في وقت واحد، يبدأون بخدمة كل الطاولات معا. وهذا يعطـي خدمـة سريعـة ومتميـزة إضـافة إلى تقـديم عرض للضيوف.

ونفس الحال عند رفع وإزالة الفوارغ من الأطباق، حيث يكون موقع العاملين على يمين سيدة أول طاولة سيتم تنظيفهـا، وبعـد أخـذ الإشـارة مـن الكابتن يبدأ التنظيف، يبدأون جميعهم معا" في وقت واحد وبكل انتباه.

وبالنظر إلى توجب وجود مهارات متخصصة لهذا النوع من الخدمة فإن من أهم القواعد العامة للخدمة الروسية هي:

1- استخدام خدمة الملعقة والشوكة لخدمة الأطعمة من الطبق الكبير.

2- يخدم طبقاً واحداً يحتوي على صنف معين من الطعام لكل طاولة.

3- تكون الخدمة من على يسار الضيف.

4- يحمل الطبق الكبير على ساعد اليد اليسرى.

5- تكون الخدمة من قبل القائم بالخدمة باتجاه عقارب الساعة.

6- تكون هناك ملاعق خاصة للصلصات.

7- تكون هناك معدات خدمة خاصة لكل طبق.

أما أهم أساسيات الخدمة الروسية فهي:-

- ❖ توضع حصص الأطعمة في الأطباق الكبيرة، وترتب وتزين في المطبخ، وكل طبق كبير يحتوي على نوع معين من الطعام ومزين ويكون مخصصاً لطاولة واحدة، وقد يحتوي الطبق على وجبة خفيفة (مقبلات).

❖ توضع الصلصات أياً كان نوعها أو شكلها في الأوعية الخاصة بها بعيداً عن نهاية الطبق الكبير وبعيداًعن القائم بالخدمة وقريباً من صحن الضيوف.

❖ ملعقة وشوكة الخدمة هي معدات تستعمل لنقل الطعام من الطبق الكبير إلى أطباق الضيوف، وكل طبق أو صحن له معداته الخاصة به، وتكون هناك ملعقة خاصة للصلصات.

❖ توزع إطباق نظيفة من على يمين الضيف مستخدماً القائم بالخدمة اليد اليمنى ويكون تحرك العامل أثناء الخدمة باتجاه عقارب الساعة حول الطاولة.

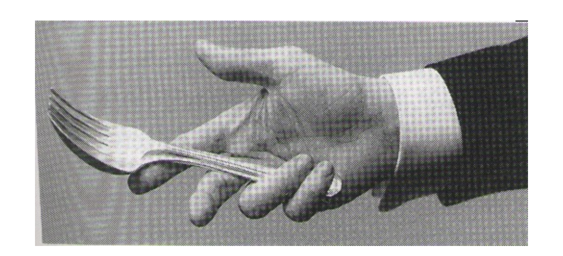
❖ إذا كان سيتم تقديم (طبق ساخن) **(Hot Course)** فتحضر الأطباق الساخنة وإذا كان الطبق الذي سيقدم بارداً فيتم تحضير ووضع الأطباق الباردة.

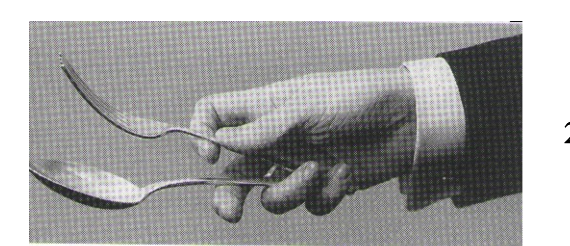
❖ توزع الأطباق السالفة الذكر مباشرة على الطاولة أمام الضيوف قبل إحضار الطبق الكبير من المطبخ.

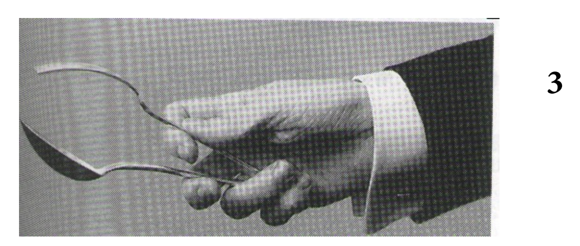
❖ تبدأ الخدمة بالسيدة التي على يمين المضيف، أو بالسيدة أكبر سناً على الطاولة، وتخدم السيدات أولاً ثم الرجال، وإذا كان الشخص واحد القائم بالخدمة واحداً فإن ذلك سيتطلب منه الدوران حول الطاولة مرتين، وإذا كان هناك أطفال على الطاولة فيتم خدمتهم بنفس الوقت مع السيدات.

أما عند خدمة شخص واحد باستخدام الخدمة الروسية فيتوجب التقيد بهذه الملاحظات:-

❖ تستخدم شوكة وملعقة جديدة لكل طبق كبير مع مراعاة وضع الشوكة في تجويف الملعقة التي تكون تحت الشوكة كما هو موضح في الشكل رقم (14) مع ملاحظة استخدام أدوات مختلفة للبطاطا والخضراوات.


1


2


3

**شكل رقم (14)**
**يوضح كيفية استعمال الملعقة والشوكة في خدمة الطعام (كملقط)**

وتتطلب الصلصات ملعقة خاصة، ولا يجوز استخدام ملعقتين معا إطلاقا"، وكذلك لا يمكن استخدام أداة واحدة لجميع أصناف الطعام .ومن الممكن استخدام شوكتين معا.

❖ تحمل عادة الأطباق الكبيرة بشكل موازٍ للأرض وبشكل طولي على الساعد على طول اليد، ويوضع في أضيق مكان بين الضيوف.

❖ تكون الخدمة للسيدات ثم للرجال، حيث يقف عامل الخدمة بهدوء خلف الضيف من جهة اليسار، ويضم قدميه ويشد ظهره ويتجه نحو الأمام بقدمه اليسرى نحو الضيف ويضع الطبق الكبير بين الضيوف وفي المكان المخصص له.

❖ يحني عامل الخدمة ركبته محافظاً على استقامة ظهره، وتكاد ركبة القدم اليمنى أن تلامس الأرض.

❖ إبقاء مستوى الطبق موازيا للطاولة لتجنب سكب أي نوع من الصلصة الموجودة في الطبق على الضيف أو على شرا شف الطاولة.

❖ خفض الطبق الرئيسي حتى يصبح فوق الطبق الذي سيتم السكب به تقريبا، لتجنب سقوط قطرات صوص أو ما شابه ذلك على الطاولة أو على ملابس الضيوف.

❖ يجب أن لا يسند طبق الطعام الكبير على طبق الضيف ولا يجوز خدمة الضيف من الطبق الرئيسي إلى طبقه بمسافة بين الطبقين أكثر من انج واحد.فإذا انسكبت قطرة طعام في صحن الضيف قد تصل إلى ثيابه، وان المحافظة على مسافة انج واحد بين الطبقين هو شيء صعب ويحتاج إلى التدريب والمهارة.

❖ يتم نقل الطعام من الطبق الرئيسي إلى طبق الضيف وذلك بواسطة غرفها بالشوكة والسكين كما سبق وذكر ذلك.

أما عند خدمة طاولة كاملة باستخدام الطريقة الروسية فيجب الانتباه إلى هذه الملاحظات:-

1- التأكد من أن الأطباق الساخنة أو الباردة قد وزعت.

2- يتم رفع غطاء الطبق الرئيسي.

3- يقوم عامل الخدمة بوضع فوطة (نابكن) على طول يده اليسرى لحمايتها من سخونة الطبق الرئيسي.

4- وضع شوكة وملعقة الغرف بوضعها الصحيح ومكانها المناسب.

5- إذا كان هناك حاوية صلصة فتوضع في أقصى مكان بعيدا عن عامل الخدمة وقرب الضيف.

6- يتم تقديم الطبق الرئيسي للضيف من جهة اليسار، ويكون تحركه بعكس عقارب الساعة باتجاه يمين الضيف.

7- يتقدم عامل الخدمة إلى الأمام بالقدم اليسرى، مع إحناء الركبة مع المحافظة على استقامة الظهر، وخفض الطبق الرئيسي حتى يصبح على بعد انج واحد عن طبق الضيف.

8- يقوم عامل الخدمة وبواسطة اليد اليمنى بمسك وخدمة المواد مستخدما المعدات (الشوكة والملعقة) ووضع الطعام في طبق الضيف، وإذا رغب الضيف بصوص فيتم استخدام ملعقة الصوص الموجودة في حاوية الصوص وتملأ بالصوص وتوضع فوق طعام الضيف. ومن ثم تعاد ملعقة الصوص إلى مكانها.

9- يتم وضع الأطعمة في طبق الضيف بترتيب معين،حيث يستخدم الصحن كأنه وجه الساعة ويوضع الطعام بحسب مواقع نقاط الساعة وكالآتي:-

* توضع اللحـوم(**Meats**) بموقـع مـابين السـاعة رقـم (4) إلى السـاعة رقم(7).

* توضع الزينة (**Garnish**) بموقع الساعة رقم (3).

* توضـع النشـويات (**Starch**) بموقـع مـابين السـاعة رقـم (12) إلى الساعة رقم (2).

* توضع الخضراوات (**Vegetable**) بموقـع مـابين السـاعة رقـم (8)إلى الساعة رقم(10).

10- يقوم عامل الخدمة بوضع الأدوات (الملعقة والسـكين) المسـتعملة في الخدمة على الطبـق الرئيسي مـع رفـع جسـمه محافظـا بـذلك عـلى اسـتقامة الظهـر، ويـتم سـحب الطبـق الرئيسي مـن فـوق كتفـي الضيوف.وتجنب سحبه مباشرة فوق رأس الضيف، ثم يرجع الى الوراء مسـتعملاً رجلـه اليمنـى، وبعـدها يجلـب الطبـق الرئيسي ويرجـع للخلف بقدمه اليسرى إلى مكان الممشى.

11- يتابع عامل الخدمـة التحـرك عكـس عقـارب السـاعة حـول الطاولـة لخدمة الضيوف مع ملاحظة خدمة السيدات أولا"، وبعد الانتهاء من خدمتهم يخدم الرجال .

12- إذا كـان هنـاك فريـق مـن عـمال الخدمـة يخـدمون نفـس الطاولـة، فيجب إن يتوزعوا حول الطاولة بحيث يأخذ كل منهم نصف الطاولة إذا كانوا اثنان، أو ثلث الطاولة إذا كانوا ثلاثة عمال خدمة.

**خامساً: خدمـة العائلات**

**5-Family Service**

في هذا النوع من الخدمة يتم وضع وعاء أو طبق كبير من الطعام على الطاولة بحيث يسمح للضيوف بخدمة نفسهم بنفسهم.

إن الزيادة في المطاعم المتخصصة التي تقدم قائمة طعام محددة شجعت على استخدام هذا النوع من الخدمة لعدة أطباق، والأطباق التي تخدم على هذه الطريقة تشمل الحساءات، الخضراوات، المشهيات، الحلويات، بينما يقدم البعض الآخر الوجبة الكاملة.

تخدم بعض المطاعم الحساءات والسلطات فقط على هذه الطريقة، بينما المطاعم الأخرى تخدم كامل الوجبة على هذه الطريقة (طريقة خدمة العائلات). ويقوم القائمون بالخدمة بتقطيع الطعام ووضعه في أطباق كبيرة وتوزيع الحساء على أطباق كبيرة في المطبخ، مما يجعلهم مسؤولين عن جعل الطعام ذا شكل جذاب للضيوف ويشمل ذلك وضع الزينة عليه قبل وضعها على طاولة الضيف.

**سادساً: الخدمة الإنكليزية أو خدمة الساقي**

**6-English,or Butler Service**

هذه الطريقة هي مزيج من الطريقة الروسية وطريقة خدمة العائلة(اخدم نفسك بنفسك) وتتلخص هذه الطريقة بترتيب الطعام على صينية ذات مقبض أو على طبق كبير ويقوم شخص بحمل هذه الصينية والدوران حول الطاولة بدءاً بالسيدة التي على يمين المضيف **(Host)** ويكون تحركه بعكس عقارب الساعة، ويقف عادة على يسار الضيف ويوجه الصينية نحو الضيف ليتمكن من خدمة نفسه بنفسه مستخدما بذلك الأدوات الموجودة على الصينية.

وعند استخدام هذا النوع من الخدمة يتوجب التقيد بالقواعد التالية:

- ❖ يتوجب أن تكون الأطباق معدة على الطاولة،وتوضع عادة الأطباق النظيفة من على يمين الضيف مستخدمين بذلك اليد اليمنى ،ويتحرك عامل الخدمة باتجاه عقارب الساعة حول الطاولة.

❖ يقترب عامل الخدمة من الضيف من جهة اليسار حاملاً معه الصينية المجهزة بالطعام والزينة، ويقرب الصينية من فوق صحن الضيف بحوالي (انج واحد) ويجب أن لا تلامسه وتكون الصينية بمستوى أفقي صحيح.

❖ أدوات الخدمة تكون موجودة على الصينية أو الطبق الكبير.

❖ الضيوف يخدمون أنفسهم من الصينية مستخدمين أدوات الخدمة، ثم يعيدونها إلى الصينية.

❖ يدور عامل الخدمة عكس عقارب الساعة حول الطاولة ويقوم بخدمة النساء قبل الرجال.

**سابعا": خدمة البوفيه**

**7-Buffet Service**

ويستخدم هذا النوع من الخدمة عادة في خدمة الدعوات والحفلات والتي تكون أمريكية أو الروسية أو البوفيه، ويجب أن يكون التركيز على التنظيم والدقة والفعالية. ويطلب من عمال الخدمة خدمة أكثر من (30) شخصاً في وقت واحد في مطعم قد يكون بعيداً جداً عن المطبخ.

إن الصبر، القوة الجسدية، المهارة، الأيدي الخبيرة ضرورية لعامل خدمة جيد يخدم بطريقة الطبق الرئيسي. كما أن التنظيم واللياقة والذوق هي من المهارات المطلوبة للعاملين في خدمة البوفيه.

وتتضمن خدمة البوفيه إعداد وتحضير الأطعمة في المطبخ، وترتب على طاولات كبيرة وواسعة بشكل مرتب وجذاب لعدد كبير من الضيوف، حيث يوضع الطعام في صف من الطاولات، وقد تكون صفاً مستقيماً أو بشكل منحنٍ، ملتف أوعدة صفوف صغيرة. يتقدم الضيوف على طول البوفيه ، ويلتقطون أولاً الطبق،

وبعدها يطلبون قطعاً أو أجزاء من الأطعمة المعروضة لهـم، والتـي يرغبـون بها ويفضلونها، وبإمكان الضيف أن يجرب أي نوع يريده وقد يعود للمائـدة لأخذ المزيد مـن الطعـام وحتـى نفـاد النـوع مـن الصـحن المعـروض أو مـن (**Chafing Dish**) وهي حاويات عرض الأطعمة ويكون تحتها موقـد صـغير (مسخن)، حيث يتم الاتفاق عـلى قائمـة الطعـام (مينيـو) البوفيـه بـين إدارة المطعم والمضيف قبل موعد الحفلة أو الـدعوة،وقـد يكـون البوفيـه كبـيراً أو صغيراً حسب رغبة المضيف مراعيا بذلك الكلفة والنوعية.

وغالبا ما يقف عمال الخدمة على امتداد جانـب الطـاولات مـن الـداخل لخدمة الضـيوف ومسـاعدتهم .بيـنما يتحـرك الضـيوف عـلى امتـداد طاولـة البوفيه يختارون ما يريدون وما يرغبون بتناوله، وتكون المحادثة بين الضيف وعامل الخدمة قليلة جداً، وذلك لانشغال عامل الخدمة وتحركه باستمرار في تحضير الأطباق. (أطباق الأطعمة الموجودة في البوفيـه) وجلـب المزيـد منهـا حال نفادها ورفع الفوارغ منها. وفي هذا النوع من الخدمة يتوجب أن يكون عامل الخدمة مؤدباً وكفؤاً وعلى قدر من المساعدة ولـه القـدرة عـلى إعطـاء شرح موجز للضيوف عن الأطبـاق الموجـودة في البوفيـه. وفي بعـض الأحيـان يتوقف الضيوف لغرض المحادثة، وهـذا بـالطبع يسـبب بـطء سـير الخدمـة وإحراج للعاملين فيجب أن يتفهم عامل الخدمـة الوضـع وأن يتصرـف بكـل لباقة وأدب لمعالجة الموقف.

وكما سبق ذكره فإن هذا النوع من الخدمة يستخدم في الدعوات لإطعام أعداد كبيرة من المدعوين بقائمة طعام مسبقاً وبالاتفاق مع المضيف وترتـب وبكل مهارة بحضور رئيس الطباخين التنفيذي، وتكون دعوات البوفيه فرصـة ليتكلم الضيوف بعضهم إلى البعض الآخر كما هـو الحـال في حفـلات الـزواج وحفلات الاستقبال.

وعن استخدام هذا النوع من الخدمة يتوجب التقيد بما يلي:-

- ❖ يجب أن يكون البوفيه في مكان بارز وواضح من المطعم.
- ❖ يجب أن يتوفر مكان واسع وكبير في البوفيه لغرض عرض وتقديم الأطعمة.
- ❖ يجب أن يكون البوفيه قريباً من (غرفة الجلوس) وغير بعيد عن المغاسل والمطبخ، لكي تكون عملية تزويده بالنقص والاحتياجات سهلة وكذلك لكي تكون عملية رفع الفوارغ والتنظيف غير مزعجة للضيوف.
- ❖ يجب أن يكون هناك مجال واسع لضمان حرية حركة الضيوف وعدم تقييدهم.
- ❖ يجب أن يكون هناك تحضير مسبق للبوفيه من خلال توفير العدد الكافي من الموائد والكراسي.
- ❖ من الضروري الاهتمام بالمظهر الكلي للمطعم أثناء حفلات البوفيه من حيث المظهر الجذاب الذي يعكس جو المناسبة مما يعطي انطباعاً إيجابياً عن المطعم ومستوى الخدمات فيه.

**ثامنا"- خدمة الأطعمة السريعة**

**8-Fast-Food Service**

يرمز هذا النوع من الخدمة إلى منشآت الخدمة الذاتية مثل الكافيتريات التي بها قوائم طعام محددة ( **Fixed Menus**) ويتم خدمة الضيوف والزبائن في دقائق ويتم اختيار الأطعمة وتوضع في صينية وتوضع في صينية مستطيلة سواء من قبل الزبون أو من قبل عامل الخدمة. ومن ثم يتجه الزبون نحو مائدته. (المائدة التي يرغب الجلوس عليها).

أما خدمة الأطعمة السريعة الممتازة (**Deluxe**) فهي خدمة سريعة بدون استعمال الصينية المستطيلة وهي خدمة المائدة السريعة ويمكن أن تكون (عشاء عائلياً) وللأسف يعطي هنا اهتمام قليل للخدمة،إذ توضع الأطعمة والمشروبات على الطاولة وتخدم (ولكن لا تهم الطريقة) وتعتمد هذه على سياسة المطعم. وهذا غالباً ما يحدث في وجبة العشاء حيث أغلب الزبائن يحتاجون إلى وجبة سريعة، تكون فترة تناول الطعام فيها ساعة واحدة، ومن غير الممكن أن يقضي الزبون أكثر من ( 45 أو 50 ) دقيقة في المطعم.

ويتوجب على القائم بالخدمة القيام بجولة حول الطاولة والمطبخ ومساعدة الضيوف على الجلوس، واخذ طلباتهم وخدمتهم ومحاسبتهم بقوائم، ومن ثم تنظيف الطاولة وبشكل مستمر وبكل دقة وانتظام، مع ملاحظة أخذ طلبات أكثر من طاولة واحدة وخدمتها في وقت واحد. وتعذر رجوع عامل الخدمة فارغ اليدين إلى المطبخ دوماً.

**تاسعا"- الخدمة اليدوية**

**9- Arm Service**

يشير هذا النوع من الخدمة إلى التمرس بحمل الأطباق أو الكؤوس إلى الطاولة باليد بدون استخدام الصينية . ويمكن استخدام هذه الخدمة مع خدمة الصينية في آن واحد (عند جلب الأطعمة قرب الطاولة بواسطة الصينية ثم خدمة الصينية إلى الطاولة بواسطة اليد) بغض النظر سواء أكانت الخدمة هي الأمريكية أو الفرنسية.

في العمليات التي يستخدم فيها هذا النوع من الخدمة، يحمل عمال الخدمة عادة ثلاثة أو أربعة أو أكثر من الأطباق في وقت واحد.حيث يحمل اثنان أو ثلاثة

في يد الحمل وطبق واحد في اليد التي يخدم بها (والتي تكون اليـد اليسرى عادة في الخدمة الأمريكية واليد اليمنى في الخدمة الفرنسية).

بعض عمال الخدمة يتعودون ويتأقلمون عـلى حمـل خمسـة أطبـاق رئيسية (اثنان على ساعد اليد، واثنان على كف اليـد - نفـس اليـد- والأخـرى على اليد الأخرى، بدون أن يتبعثر الطعام فيها).

وفي الخدمة الأمريكية يتم حمـل الأطبـاق (ثلاثـة أو أربعـة) عـلى اليـد اليمنى وتكون الخدمة باليد اليسرى، بينما في الخدمة الفرنسية يتم حمل ثلاثة أو أربعة أطباق على اليد اليسرى وتكون الخدمة باليد اليمنى إلى الضيف.

وهناك قواعد مهمة في الخدمة اليدوية أهمها:

1- ترتـب الأطبـاق بصـورة معاكسـة لنظـام الخدمـة كي تسـهل عمليـة الخدمة حسب الأولوية وكما يلي:

❖ يتم ترتيب طلبات أطباق الرجال على اليد أولاً.

❖ ثم يتم ترتيب طلبات أطباق النساء أخيراً.

❖ يتم التقاط أو رفع آخـر طبـق لأنـه سـيكون الطبـق الأول الـذي سيخدم (أي السيدات).

2- هناك قواعد هامة يجب أن تطبق:-

❖ خدمة السيدات قبل الرجال.

❖ لا يتم خدمة الضيف من أمامه أو من فوقه.

3- إذا كانـت الخدمـة (أمريكيـة) للطاولـة، فتوضـع الأطبـاق عـلى اليـد اليمنى، وتقدم باليد اليسرى ، ويكـون تحـرك عامـل الخدمـة بعكـس عقارب الساعة.

4- إذا كانت الخدمة ( فرنسية) للطاولة، فتوضع الأطباق على اليد اليسرى، وتقدم باليد اليمنى متحركاً عامل الخدمة باتجاه عقارب الساعة.

# الفصل السابع

## دور العاملين في التعامل مع المشاكل

***The Role of Employees Dealing With Problems***

# 7 دور العاملين في التعامل مع المشاكل

## The Role of Employees dealing with Problems

من الممكن حدوث بعض المشاكل والقليل من الحوادث أثناء خدمة الضيوف، إذ قد تكون نتيجة خطأ من عامل الخدمة أو من الضيف نفسه، وفي هذه الحالة يستوجب معالجة الأمر بسرعة وبكل مهارة وفن قبل تفاقم المشكلة والتسبب بانزعاج الضيف و تكوين فكرة سيئة عن المطعم. ويمكن تصنيف بعض من هذه المشاكل والحوادث بالشكل التالي:-

**أولاً: الانسكابات** **Spillages**

يمكن وخلال خدمة الضيف حصول بعض الأخطاء من قبل عامل الخدمة أو من قبل الضيف نفسه مثل انسكاب ماء أو عصير أو مرق على أغطية أو شراشف الطاولة. ففي هذه الحالة يتوجب على كادر الخدمة اتباع ما يلي:

- ❖ الاعتذار من الضيف موضحاً له أن لاشيء قد حصل وأنه أمر بسيط ويمكن تسوية الموضوع بكل سهولة.
- ❖ إذا وقع بعض منها على ملابس الضيف فيتم مسح المنطقة المتضررة بقماش نظيف أو ( **Napkin**) لإزالة الأوساخ.
- ❖ إذا توجب أو(كان من الضروري) أن يذهب الضيف أو الزبون إلى غرفة المعاطف (**Coat Room**) أو إلى الحمام لإزالة الاتساخ فيتوجب أن يتم تبديل طبقه (وجبته) أو يتم تسخينها لحين عودته، وحسب نظام المطعم وإدارته.

- ❖اعتماداً على طبيعة الاتساخ الذي حصل لملابس الضيف قد تعرض إدارة المطعم أو المؤسسة تنظيف الثوب أو الملابس على نفقتها الخاصة كنوع من التقدير والاحترام للضيف ولإعطاء صورة حسنة عن المطعم أو المؤسسة.
- ❖إذا كان الانسكاب قد حصل على طاولة الضيف فيجب على عامل الخدمة أولاً إزالة كل الأشياء والأدوات التي يمكن أن تتسخ لتجنب وصول الاتساخ إلى الضيف، وبعدها يجب إزالة الانسكاب بقطعة قماش أو قشطها بسكين تلافياً لنزولها من الطاولة. وأحياناً يتم وضع قائمة الطعام على المنطقة المتضررة لحين جلب فوطة طعام نظيفة لتوضع عليها.
- ❖يتم إرجاع كل المعدات إلى وضعها الصحيح على الطاولة.
- ❖يتم إرجاع أي وجبة طعام أخذت إلى طاولة التسخين أو إلى المطبخ مغطاة بغطاء للمحافظة على درجة حرارتها.
- ❖وأحياناً تتعمد إدارات بعض المطاعم عند حدوث أي انسكاب إلى تبديل غطاء أو شرشف الطاولة فوراً أو يتم الاستئذان من الضيوف وتغيير طاولاتهم إلى طاولة أخرى جاهزة ونظيفة.
- ❖يتم بعد هذه المراحل الاعتذار للضيف عن أي إرباك قد حصل متمنين له قضاء وقت سعيد في ضيافة المطعم.
- ❖وعلى كادر الخدمة الانتباه إلى أنه عند التعرض إلى مثل هذه الحوادث أن يتم الاستئذان من الضيف أن يتراجع قليلاً (إذا لم يرغب في تبديل طاولته بأخرى) ليتسنى للقائم بالخدمة أن يعالج الأمر بسرعة وبكفاءة.

❖ يتم إدخال كل المعدات التي اتسخت إلى داخل منطقة غسيل الأقداح والفضيات داخل المطبخ لغرض غسلها وتلميعها.

❖ عند رفع المعدات النظيفة التي لم تتسخ من الطاولة توضع على الطاولة الجانبية (**Side board**) لغرض إرجاعها بعد إكمال تنظيف الطاولة أو بعد تغيير الشراشف.

**ثانيا": الطعام الراجع Returned Food**

أحياناً قد تحصل حادثة معينة أثناء تقديم خدمة الأطعمة والمشروبات، فعلى سبيل المثال يشتكي ضيف ما على وجبة طعام ما، أو على نوعية وجودة طبق ما، أو على عدم نضوج مكونات الطبق، ففي هذه الحالة يتوجب على العامل عمل ما يلي:-

❖ الاعتذار للضيف.

❖ يتم إرجاع الطبق بعد رفعه من أمام الضيف بكل احترام وأدب إلى المطبخ لغرض تسخينه وإكمال نضجه.

❖ في هذه الحالة لقضاء بعض الوقت وعدم إشعار الضيف بالملل يتم عرض قائمة الطعام على الضيف والاستفسار منه إذا كان يود أن يختار طبقاً آخر أو نوعاً آخر، وفي حالة تغيير طبقه يتم تغيير طلبية الضيف أل(**Order**) لتجنب الوقوع في إشكالات داخل المطعم أو المطبخ.

❖ يتم جلب الطبق الجديد مغطى بغطاء للمحافظة على حرارة الطبق ويتم تقديمه للضيف.

❖ يتم الاعتذار من الضيف عن أي خطأ قد حصل، والتأكد من قبل عامل الخدمة أن الطبق الراجع قد استلم مع أل(**Order**) من قبل الطباخ في المطبخ.

❖ التأكد من أن الضيف لا يتحمل أي أجور إضافية نتيجة خطأ كادر الأطعمة.

وفي حالة عدم رغبة الضيف في إبدال وتغيير طبقه فيتم تسخينه في المطبخ وتغطى بغطاء وتقدم مرة أخرى للضيف بعد الاعتذار منه عن الخطأ الذي حصل والذي يكون نتيجة خطأ مهني داخل المطبخ من قبل معد الطبق أو الوجبة (الطباخ) أو نتيجة الإرباك الذي قد يحصل داخل المطبخ بسبب الضغط في العمل والتشغيل العالي الذي يحصل في أيام العطل والأعياد الرسمية والمناسبات. وفي كلتا الحالتين تعتبر هذه الحوادث مرفوضة أساساً من قبل إدارات الفنادق والمطاعم لأنها تسيء إلى سمعة وشهرة المرفق وعامليه.

**ثالثـا": ضياع حاجيات الضيوف Lost Property**

قد يصادف أحياناً كأن يعثر عامل الخدمة في المطعم على مفاتيح سيارة أو محفظة ما تحت الكرسي أو عليه، تعود لأحد ضيوف المطعم كان قد نسيها سهواً. وفي مثل هذه الحالات على العاملين إتباع ما يلي:-

❖ تفحص المنطقة أو المطعم بسرعة لاحتمال أن يكون الضيف ما زال داخل المطعم أو داخل الفندق (إذا كان المطعم داخل فندق ما).

❖ إذا عثر عامل خدمة على محفظة ضيف ما فعليه تسليمها إلى الكابتن أو إلى مدير المطعم مباشرة.

❖ في حالة فقدان ضيف ما محفظته داخل المطعم، وإذا كان المطعم داخل الفندق وأراد الضيف أن يقيم في الفندق، فإن قسم الاستقبال يرتب له غرفة ويتم إعادة المحفظة إليه حال العثور عليها.

❖ إذا كان الضيف من الضيوف الدائمين **(Regular Guest)** فعندئذ من الممكن الاتصال به من قبل الكابتن أو مدير المطعم عند إيجاد محفظته.

❖ في حالة فقدان ضيف دائمي لمحفظته وتم العثور عليها ،وتعذر على الكابتن او مدير المطعم أو المشرف الاتصال به عندئذ يحتفظ بالمحفظة في خزانة المفقودات لحين زيارته القادمة.

❖ وفي حالات أخرى يفقد ضيف ما محفظته، ويتعذر إيجاده(الضيف) ولا يمكن الاتصال به، فعندها يقوم الكابتن أو المشرف بكتابة وجرد محتويات وحاجيات المحفظة في كشف خاص ويوقع عليه كل من مدير المطعم والكابتن وعامل الخدمة الذي وجد المحفظة ، وعلى أن يؤرخ هذا الكشف متضمناً مكان ووقت العثور عليها ،ويكون هذا الكشف بثلاث نسخ أو نسختين (حسب نظام المطعم أو الفندق) ويتم توزيعها كالآتي:

- نسخة من هذا الكشف مع (الغرض أو الحاجيات)، إذ تسلّم المحفظة إلى مكتب أو خزانة المفقودات ويتم فيها فحص الحاجيات طبقاً للكشف، قبل استلامها ويتم تدقيقها قبل وضعها في الخزانة.

- نسخة أخرى من هذا الكشف تسلم إلى موظفي استقبال المطعم أو قسم الاستقبال في الفندق إذا كان المطعم داخل فندق للرد على أي استفسار بشأن المحفظةأوالحاجيات،حيث من المعتاد أن يمر أي

مـن الضـيوف والزبـائن عـلى مكتـب أو خزانـة الحاجيـات المفقودة عند فقدانهم لحاجياتهم داخل القسم أو الفندق.

- ❖ قبل إعـادة مكتـب أو خزنـة الحاجيـات المفقـودة لأي حاجـة مفقودة لأي شخص يتوجب أن يـتم وصـف هـذه الحاجيـات وما تتضمنه بشكل دقيق مـن قبـل صـاحبها لضـمان إمكانيـة إرجاعها لصاحبها الشرعي وتجنب الإشكالات والاحراجات التي قد تحدث في حال خلاف ذلك ومنعـاً لأي حالـة مـن التلاعـب والتواطـؤ التـي يمكـن أن تحـدث. ويـتم ذلـك بـإبراز هويـة الشخص المالك للحاجة المفقودة وتثبيت معلوماتها لدى إدارة المطعـم وأن يوقـع عـلى اسـتلامه مـا فقـده مـع ذكـر عنوانـه الصريح.

كـل هـذه الإجـراءات الإداريـة هـي لضـمان حقـوق الضـيوف وممتلكاتهم أثناء فقدانه في فندق أو مطعم ما ولتشعر الإدارة ضيوفها بأن الفندق أو المطعم وكادره حريصون على أن تكـون هناك ثقة بين الضيوف وإداراتها.

وقسم مـن إدارات المطـاعم أو إدارات الفنـادق تبلـغ ضـيوفها مـن خـلال إعـلان مـا... بأنـه إذا لم يطالـب الضـيف بحاجاتـه المفقودة خلال فترة زمنية معينة كأن تكون ستة أشهر أو ثلاثة أشـهر (حسـب نظـام الفنـدق أو المطعـم) يسـقط حقـه في المطالبة بها وتتخذ الإجراءات اللازمة بخصوصها من قبـل إدارة المطعم وحسب السياسة المتبعة.

## رابعا": المرضـــى Illness

من الممكن أيضاً حدوث الإشكالات مع بعض الضيوف، إذ قد يصاب الضيف بوعكة صحية وهو يتناول طعامه في المطعم،فهذه الحالة يمكن أن تخلق ضوضاء داخل صالة المطعم وإرباكاً في العمل خاصة إذا كان هناك ضيوف آخرين في المطعم،عندئذ في مثل هذه الحالات يمكن للعاملين إتباع ما يلي :-

- ❖ في حالة إبلاغ الضيف لعامل الخدمة بأنه ليس على ما يرام فعليه مناداة الكابتن أو مدير المطعم وعليهما الاستفسار من الضيف إذا ما كان يحتاج إلى مساعدة أم لا وفي ضوء ذلك يقرران فيما إذا كانت الحالة خطرة أم لا.
- ❖ ينصح في مثل هذه الحالات أن يتم تحويل وجبة الضيف إلى طاولة التسخين أو إلى المطبخ لحين تحسن صحته بعد فترة، وتقدم له ساخنة ليكمل وجبته.
- ❖ في حالة سوء حالة الضيف فيتوجب استدعاء طبيب أو ممرضة أو شخص مؤهل ولديه إلمام في الإسعافات الأولية وبسرعة وعلى الضيف أن لا يتحرك لحين وصولهم.
- ❖ في هذه الحالة من الأفضل نقل الضيف المريض إلى غرفة أخرى حيث يمكن له أن يرتاح بعيداً عن المطعم وعن وجود الضيوف الآخرين ليتسنى لكادر الخدمة القيام بعمله بصورة صحيحة وخدمة الضيوف الآخرين بصورة طبيعية.
- ❖ في هذه الحالة ينصح الطبيب أو يقرر إذا كانت الحالة تستدعي جلب سيارة إسعاف أم لا (ويفضل في الحالات القصوى فقط) لنقله إلى المستشفى.وقد يكون الضيف المريض أحياناً سيدة أو امرأة عجوز

فيفضل أن يقوم بخدمتها ورعايتها أحد العاملين من كادر المطعم النسوي.

- ❖ أحياناً قد يصاب الضيف بوعكة مفاجأة ويرغب بالمغادرة قبل إنهاء طعامه لذلك تبادر إدارة المطعم إلى استئجار سيارة له لإيصاله إلى البيت وخصوصاً إذا كان الضيف من المرتادين المعروفين لدى إدارة المطعم، وقد يترك التقدير لمدير المطعم فيما إذا كانت حالة الضيف المريض تستوجب مرافقته من قبل احد عاملي المطعم إلى بيته أم لا كنوع من الاحترام والتقدير له، وفي بعض الأحيان تتحمل إدارة المطعم نفقات النقل ووجبة الطعام.

**خامسا": التمادي في تناول الكحول Alcohol Over-Consumption**

في بعض الأحيان والمناسبات قد يتمادى بعض الضيوف والزبائن ويفرطون في تناول المشروبات الكحولية و تأثير ذلك على سلوكهم، مما يؤدي إلى خلق جو مشحون بالإرباك قد يتضايق منه بقية الضيوف أو المدعوين الموجودين في المطعم، وقد يصادف أن يحضر إلى المطعم ضيف ما وهو تحت تأثير المشروب ففي هذه الحالة يكون التصرف كالآتي:-

- ❖ إذا حضر ضيف ما وتم التأكد من أنه تحت تأثير المشروب. وطلب هذا الضيف طاولة شاغرة، فيتم الاعتذار منه بكل لطف، ويرفض طلبه حتى وإن كانت هناك طاولات شاغرة.

وفي حالة صعوبة التفاهم مع هذا الضيف غير المرغوب به في المطعم فيتم إبعاده من قبل عمال الخدمة أو أشخاص من ضمن كادر الأطعمة أو من قبل الحرس الفندقي (إذا كان المطعم داخل فندق) وبدون أي ضوضاء.

- ❖ في حالة وجود شك بأن الضيف تحت تأثير المشروب من عدمه فيتم التحقق من ذلك بواسطة الكابتن أو مدير المطعم، وتقدير حالته وما قد يسببه من إحراج. ويطلب منه المغادرة بأسلوب لطيف قبل أن تكون هناك اعتراضات من بقية الضيوف الآخرين لاحقاً .
- ❖ إذا أصر الضيف على تكملة تناول طعامه وبدون صدور اعتراضات، عندها يقدم له المتبقي من وجبة الطعام بصورة طبيعية على أن لا يقدم معها أي نوع من المشروبات تلافيا لتعقد الأمور.
- ❖ وفي النهاية يجب أن يراقب هذا الضيف ويبقى تحت مرأى النظر من قبل الكابتن أو مدير المطعم لحين مغادرته للمطعم.

ومن الضروري دائماً لإدارة المطعم أو الفندق أن توضح كل هذه الحالات السابقة الذكر على شكل تقارير وتقدم وتحفظ لدى مدير المطعم عند وقوعها وفي أي وقت للرجوع إليها مستقبلاً وعند الحاجة إليها كنوع من التوثيق ولتكون تجربة للمطعم ولإدارته ولكادره، فهذه من المشاكل المتكرر وقوعها في المطاعم.

**سادساً: الإكراميات Tips(Gratuity)**

وهي ما تسمى ب(البقشيش) ويحتل هذا الموضوع في القطاع الخدمي وفي الفنادق والمطاعم أهمية كبيرة، وخاصة لدى العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الضيوف، وتعتبر من المحفزات الرئيسية للعمل في المطاعم والفنادق، وفي مؤسسات فندقية كثيرة تكون مبالغ الإكراميات أكثر من الأجور الشهرية الثابتة للعاملين فيها، لذلك تعتبر أحياناً أحد الأسباب الرئيسية في زيادة معدل دوران العاملين.

ونصت المادة (سادساً) من الاتفاقية رقم (172) لسنة (1991) للمؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية بشأن ظروف العمل في الفنادق والمطاعم والمنشآت المماثلة بدورته رقم (78) في جنيف بتاريخ 25 حزيران 1991 ما يلي:-

1- إن عبارة إكرامية تعني مبلغاً من المال يعطيه الزبون (العميل) طواعية للعامل إلى جانب المبلغ الذي يجب أن يدفعه العميل مقابل الخدمات التي تلقاها.

2- ينبغي أن يتلقى العمال المعينون أجوراً ثابتة تدفع على فترات منتظمة بغض النظر عن (الإكراميات) .

وغالباً ما تكون هناك طرق عديدة وحسب سياسة ونظام المطعم في عملية تقسيم وتوزيع البقشيش منها ما هو وفق أسس أو نسب مئوية معينة أو بالتساوي بين العاملين أو حسب أي اتفاق آخر يضمن تجنب حدوث إشكالات بين العاملين وقد يضطر البعض من العاملين إلى إخفاء البقشيش الذي يحصل عليه في حال انعدام الرقابة مما يسبب إشكالات بين العاملين، وبالتالي تأثير ذلك سلباً على نوعية الخدمة المقدمة.

فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية يتم تدوين وتسجيل كل مبالغ البقشيش بكل دقة لكونها خاضعة للضريبة، ويجب الإبلاغ عنها من قبل العاملين إلى مدير الصالة أو المحاسب في نهاية كل وجبة عمل. وأن عملية إخفائها لتجنب دفع الضرائب عنها يعتبر جريمة فدرالية ( **Federal Crime**)، فعليه يتوجب تسجيل هذه المبالغ ولكل عامل ومن ثم إرسالها إلى قسم الحسابات، وعادة يتم خصم مبلغ الضرائب عن الإكراميات من أجور العاملين.وفي البلدان العربية انتشرت ظاهره البقشيش بعدة إشكال وبمختلف القطاعات الخدمية وخاصة في المقاهي والمطاعم والفنادق وحتى في المطارات ومحلات البقالة، وتعتمد كذلك أحياناً على حلاوة اللسان والتصرف واللباقة للعامل في كيفية مساعدة الضيوف وخدمتهم. في حين تكون هذه الظاهرة عيباً وعملاً مشيناً يرفضه المجتمع كما هو الحال في السعودية والسودان واريتريا.

# الفصل الثامن

## التوظيف العام وإجراءات الاختيار في المطاعم

## *General Recruitment and Selection Procedures in Restaurants*

# 8

# التوظيف العام وإجراءات الاختيار في المطاعم

**General Recruitment and Selection Procedures in Restaurants**

لا يخفى على أحد أن معدل دوران العاملين العالي في قطاع صناعة الضيافة بشكل عام وفي المطاعم بصورة خاصة له أسبابه، لذا يتوجب على إدارة المطعم الناجحة ضرورة رفد كادرها الوظيفي بالمستوى الجيد والمؤهل واللائق من الأيدي العاملة والتي تعكس الصورة المشرقة والانطباع الجيد عن المرفق.كذلك يتوجب التأني والحكمة دائماً عند اختيار الكوادر، لما لهذه الصناعة من حساسية من حيث تقديم أفضل الخدمات للضيوف وصولاً للربحية أو العكس، إذ إن عدم كفاءة العاملين والأداء السلبي سيؤدي إلى تحمل العجز والخسارة. حيث إن العنصر البشري هو المحرك الأساس لنجاح المطعم وزيادة شهرته وسمعته.

فالتوظيف هي العملية التي يتم من خلالها البحث عن الموظفين المؤهلين والقادرين على الإبداع وتعيينهم لإشغال الوظائف الشاغرة أو التي قد تكون شاغرة في المستقبل.حيث يتم الإعلان عن الوظائف أحياناً وتحديد المؤهلات المطلوبة في حالة الوظائف المهمة والمهنية والتي تحتاج إلى قدر كبير من المؤهلات ومن ثم يتم تقييم المتقدمين لتحديد المؤهل منهم. ويتوجب أن يكون المشرف على التعيين على علم بعملية التوظيف لأنه على علم بالتحديد ماهية العمل المطلوب، ويكون أيضاً قريباً من العاملين الجدد لتدريبهم والإشراف عليهم.

## مصادر العاملين Sources of Employees

هناك عدة مصادر من الممكن توظيف العاملين منها في المطاعم وأولها اعتبار الترقية داخل الفندق أو المطعم أو توظيف المتقدمين للعمل من الفنادق والمطاعم الأخرى، ويمكن توظيف أصدقاء وأقارب العاملين الحاليين كما هو الحال في بعض الوظائف التي لا تستوجب وجود قدر من الخبرة والمهارة في العمل. وفيما يلي شرح لكل مصدر من هذه المصادر.

### 1- تحفيز الموظفين الحاليين في المطعم أو الفندق

### 1-Promoting Current Employees

من الممكن تحفيز العامل المتفوق بترقية مناسبة ومنحه مسؤولية أكبر، لأنه من الصعب إيجاد الموظفين الجيدين، فلذلك يتم تشجيعهم من خلال عرض ترقية مناسبة لهم بهدف ضمان بقائهم في المطعم أو الفندق. كذلك يمكن اعتبار النقل من قسم لآخر بنفس المستوى من المسؤولية هو نوع من أنواع الترقية. ومن فوائد الترقية أو النقل الداخلي هي تحسين مستوى وإنتاجية العاملين.

ويشعر بعض العاملين في المطاعم أنهم بوضع أفضل عند ترقيتهم ومنحهم مستوى أعلى من مستوياتهم السابقة وبرواتب أعلى مما سيدفعهم ذلك للعمل في المطعم لفترة مستقبلية أطول. ويجب التذكر أن التعليم والتدريب المستمر للعاملين الموجودين (الحاليين) كما هو الحال مع الموظفين أو العاملين الجدد هو مهم وخصوصاً إذا كان التدريب مستمراً فإنه سيكون أكثر فاعلية، ويتطلب الاستمرار ببرامج تطوير المهارات لدى الموظفين الذين يستحقون الترقية، وقد يتعدى الأمر إلى أكثر من ذلك وخصوصاً أن العاملين أو الموظفين حديثي الترقية تكون حاجتهم إلى التدريب مهمة أكثر وخصوصا للتأقلم مع مسؤولياتهم الجديدة.

**2- مصادر العاملين الأخرى** **2-Other Sources Of Employees**

يمكن أن تعلن إدارة المطعم أو الفندق بشكل روتيني عن الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الإذاعة والتلفزيون أو الصحف أو وكالات التوظيف العامة أو الخاصة وقد تساعد في تحديد المتقدمين للعمل، ويمكن أن تكون المصادر المحتملة لتوظيف العاملين في المطاعم بعض الكليات والجامعات أو بعض المدارس المهنية والمدارس الثانوية المتخصصة. وأن بعض المطاعم والفنادق نجحت في توظيف المتدربين من هذه المصادر وخاصة بالنسبة لإعمال الموظفين الجدد.

**3- أصدقاء وأقارب الموظفين الحاليين**

**3- Friends/Relatives Of Current Employees**

لهذا النوع من التوظيف في المطاعم فوائد ومساوئ ، حيث من فوائد هذا النوع من التوظيف أن العاملين أو الموظفين الحاليين يفهمون تماماً متطلبات العمل وكيفية إجراءات ونظام العمل لدى المطعم أو الفندق وإدارته. وأن وجود عاملين جيدين يعني جلب أصدقاء وأقارب لهم بنفس القدر من الجودة والكفاءة والتفاني في العمل والأمانة وهذا ما تبغيه إدارة المطعم أو الفندق.

أما من مساوئ هذا النوع من التوظيف في المطاعم أو الفنادق فإنه في حالة وجود عدة أصدقاء أو أفراد عائلة واحدة في العمل فإنه سيؤثر سلباً على العمل عند تأثر احدهم بظرف طارئ أو مشكلة ما، فإن الجميع سيتأثر بالظرف مما يؤثر على سير العمل وخصوصاً إن هذا القطاع يتطلب الأمانة والإخلاص والدقة في العمل واحترام المواعيد وظروف العمل. ويمكن ملاحظة ناحية ثانية بخصوص هذا الموضوع ففي حالة أن أحدهم قد تم توقيفه عن العمل بسبب خطأ شخصي أوماشابه ذلك أوتم اتخاذ إجراء بحقه بخصوص موضوع معين فإن

الآخرين سيتصرفون بطريقة سلبية تؤثر على سير العمل ونظامه تضامناً مع زميلهم.

## الإعلان عن فتـــح الوظـائف Posting Job Opening

قد يؤدي أحياناً فتح الوظائف إلى تقليل دوران العاملين في بعض مستويات المطعم. فبعض العاملين يحاولون الانتقال من مواقع عملهم أو بترقيتهم إلى مواقع أعلى أو أقسام أخرى، لذلك فإن فريق العمل الموجود يستحق نفس المعاملة المقدمة للعاملين الجدد الذين سيتم توظيفهم، وهناك طريقتان للإعلان:

**الأولى**: يتم الإعلان عن كافة الوظائف لجعلها متاحة للجميع، ولتوفير المعلومات لأي فرد.وهذه الطريقة تزيد من اهتمام العاملين من هذه الفرص. إضافة إلى كونها ذات مساوئ وهي زيادة طلبات المتقدمين غير الكفوئين والتي تسبب عبئاً إضافياً على قسم شؤون العاملين، خاصة إذا كانت متطلبات العمل غير موضحة بشكل كافٍ.

**الثانية:** وتتلخص في قيام الإدارة العليا بإبلاغ مشرفي أو مسؤولي الأقسام عن الوظائف الشاغرة، وبدورهم يقومذ المشرفون أو مسؤولو الأقسام بتزويد قسم شؤون العاملين بأسماء الموظفين الكفؤين والمؤهلين لإشغال تلك الوظائف الشاغرة في المطعم أو المطبخ أو بالفندق بشكل عام.

ويتوجب على المسؤولين وضماناً لانسيابية الأعمال بصورة صحيحة ومستمرة أن يعلنوا عن الوظائف الشاغرة داخلياً حالما يكون لديهم علم بذلك، ويجب أن تبقي إدارة المطعم أو الفندق الإعلان الداخلي عن الوظائف لفترة كافية قبل أن يتم الإعلان عنها خارج المطعم أو الفندق.

### التدريب المعاكس Cross Training

عند توفر الإمكانية لدى المطعم لتدريب العاملين لديه على أداء أكثر من مهمة واحدة في القسم، فإن ذلك سيعود بالمنفعة للإدارة والعاملين في آن واحد.

فبالنسبة للإدارة ستوفر للمدير الفرصة في إشغال أي شاغر وظيفي طارئ من خلال تكليف أحد هؤلاء العاملين المتدربين على أداء مهام هذه الوظيفة.

أما بالنسبة للعاملين فإن هذا التدريب سيزيد من قدراتهم وكفاءتهم في إدارة المطعم وسيزيد من الثقة في أنفسهم. وتساعد هذه العملية في إنجاح الكثير من المطاعم عند وجود نقص في العاملين المؤهلين.

### التعرف على المهارات الأخرى للعاملين Identity Employees Other Skills

يتوجب على مدير المطعم أو مدير الفندق الناجح التعرف على المهارات الأخرى لدى عامليه من خلال التقييم الدوري لهم، فقد يتمكن من تعيينهم أو نقلهم إلى المكان المناسب والذي يحتاج إلى مهاراتهم. فالعاملون الذين لا يستعملون مهاراتهم في العمل المخصص لهم أو عندما يكونون غير مهتمين بإعمالهم الحالية، فإن ذلك يؤدي بهم إلى ترك العمل أحياناً.

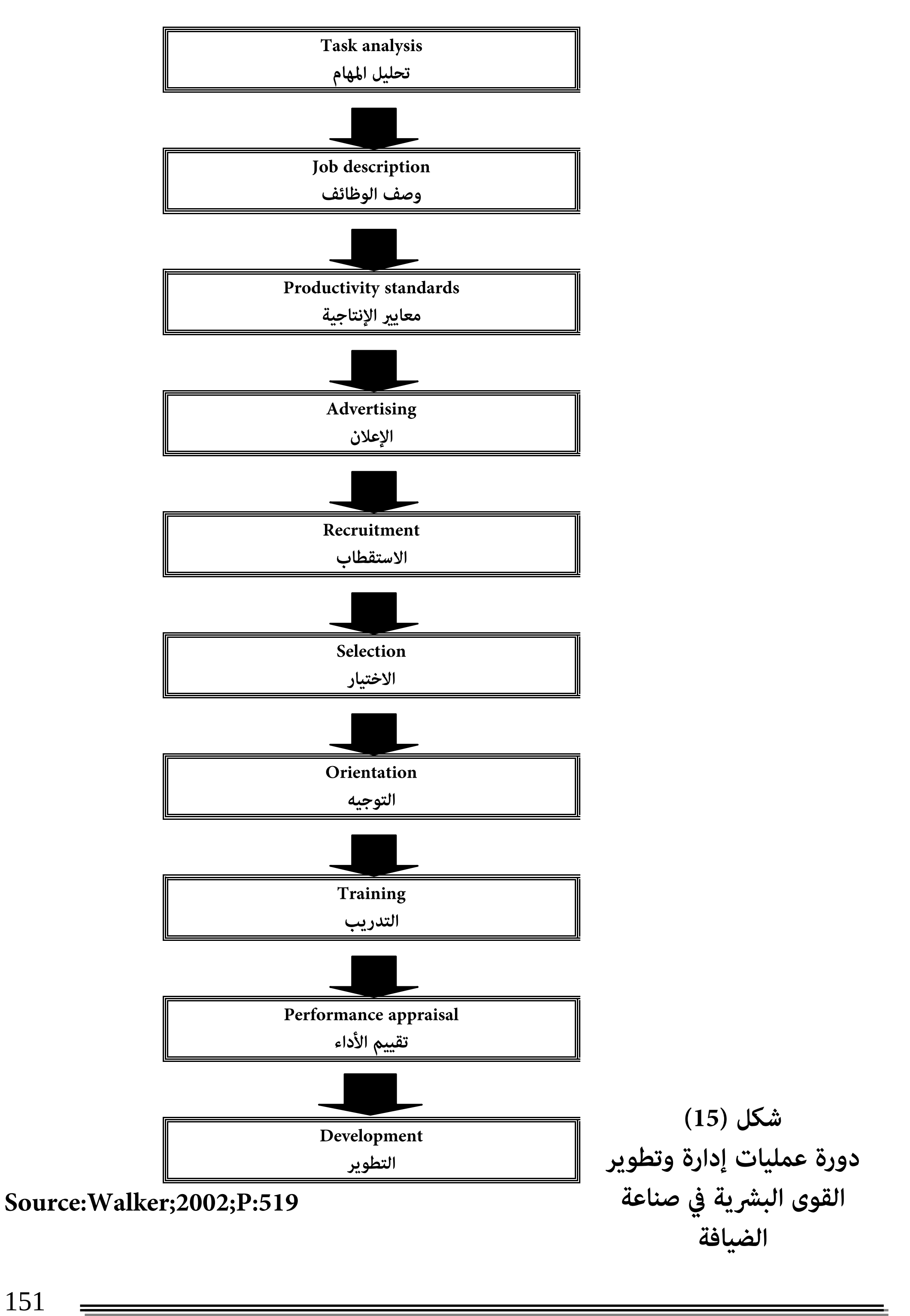
### اختيار العاملين Employees Selection

بعد أن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المطعم أو الفندق وتقدم الطلبات الأصولية من قبل المتقدمين وبعد أن تتم مقابلتهم، يتم اختيار المرشحين الجدد من الذين خلقوا انطباعاً لدى الإدارة أن فيهم الأمل في تطوير العمل في المستقبل، ويتوجب على الإدارة البحث والتقصي وجمع المعلومات عن هؤلاء المتقدمين وتحليل المعلومات التي قدموها في طلباتهم، وكذلك المعلومات التي جمعت منهم أثناء المقابلة بالتعاون مع اللجان الخاصة بالتعيين، وذلك ضماناً

للحصول على عاملين ذوي مستوى من الكفاءة والأمانة والإبداع في العمل الذي سيكلفون به، وخاصة إذا كانت هناك بعض الوظائف الشاغرة التي تستلزم قدراً كبيراً من الخبرة المهنية. وبعدها قد تطلب إدارة المطعم من المرشحين عمل بعض الاختبارات الصحية قبل إن يتم قبولهم في الوظيفة لضمان خلوهم من الإمراض المعدية وأي عوق غير ظاهر قد تؤثر على العمل مستقبلا".ويمكن توضيح دورة عملية إدارة وتطوير الموارد البشرية في صناعة الضيافة كما في الشكل رقم (15).

**التخطيط السليم**

لابد من إيلاء التخطيط لحاجات المطعم من الموارد البشرية الاهتمام اللازم، إذ نجد أن بعض إدارات المطاعم تهمل في بعض الأحيان أو تفشل في عملية التخطيط هذه ولا تفكر بحاجتها للعاملين إلا عند حصول شاغر وظيفي لديها، في حين تواجه محدودية مصادر الأيدي العاملة أو حالات ترك العمل المفاجئة وبدون إبلاغ سابق للإدارة أو ربما يواجه المطعم ضغط غير متوقع في الطلب او في مواسم معينة مما يولد الحاجة إلى عاملين بالوقت المناسب. ويمكن معالجة هذه الحالات من خلال:-




**Source:Walker;2002;P:519**

**شكل (15)**
**دورة عمليات إدارة وتطوير القوى البشرية في صناعة الضيافة**

1- **عقود العمل قصيرة الأمد**

يمكن حل مشكلة الشاغر الوظيفي الطارئ الذي قد يحدث من خلال العقود قصيرة الأمد مع المتقدمين المؤهلين والذين سبق وأن عملوا في المطعم. ففي بعض الأحيان يتقدم أحد المؤهلين طلباً للعمل، وقد لا توجد هناك أي فرصة شاغرة ففي هذه الحالة يطلب منه أن يملأ استمارة التقديم لكي يتم الاتصال به عند الحاجة لخدماته.

**2- عقود العمل طويلة الأمد**

يفضل مديرو المطاعم دوماً عقوداً طويلة الأمد في التعامل مع حاجات الإدارة الأساسية من العاملين لان هذه العقود تتضمن عدداً كافياً من المؤهلين اللازمين لأداء العمل في الحالات الاعتيادية.

**أهمية تخطيط وتنمية وتطوير الموارد البشرية**

إن السياحة عمل خدمي، وتعتمد اعتماداً كبيراً على العنصر البشري الذي يختلف في هذه الصناعة عن بقية الصناعات الأخرى من حيث وجود العلاقات المباشرة بين المنتج والمستهلك أو ما يسمى باللمسة الإنسانية (**Human Touch**) أي أن الرأي بالخدمة المقدمة سيستلم مباشرة ويجب معالجته.أي أن على العاملين في هذا القطاع تقديم الخدمة والمنتوج المتكامل.

ويمتاز هذا القطاع بأنه من القطاعات الخدمية المهمة وعلى العاملين فيه من موظفين ومديري أقسام والمديرين ومن في حكمهم أن تكون لديهم معلومات كثيرة وكافية بمجالات إدارة الموارد البشرية وذلك لتطوير فعالياتهم الإدارية والمهنية ، لأن ذلك يساهم على التعاون وحب العمل في هذه الصناعة وفهم الطبيعة البشرية

وفهم السلوك البشري في مختلف صوره مـما يعطـيهم القـدرة عـلى معالجـة المشكلات التي قد تواجههم بكل فاعلية.

إن عملية اختيار العاملين في هذا المجال صعبة للغاية لما لها مـن دور كبير في إعطاء الانطباع عـن المرفـق مـن خـلال المسـاعدة والصـدق والأمانـة ومنح الشعور بالرضا والقناعة للضيف. فعلى سبيل المثال كان موضوع تنمية وتطوير الموارد البشـرية سـابقاً مهمـلاً عنـد التخطـيط للمطـاعم أو المرافـق الفندقية والسياحية حيث كان من المعتاد عند إكمال بناء أي مشروع فندقي من السهولة إيجاد العاملين له، وبإجراء تـدريب مكثـف وقصـير الأجـل يـتم تحضير أشخاص معينين لإشـغال تلـك الوظـائف وتقـديم الخـدمات لمرتـادي هذه المشاريع، إلا أن هذه النظرة برهنت فشلها وخصوصـاً في البلـدان التـي تعاني ندرة إما في الأيدي العاملة أو في المهارات أو في كليهما. إذ كانـت تقـوم بإرسال الدورات السريعة لتأهيـل عـدد معـين مـن العـاملين لإدارة وتشـغيل هذه المشاريع أو خطت بعض الدول إلى اسـتيراد الأيـدي العاملـة والمهـارات المطلوبة من الخارج والتي كانـت دائمـا غاليـة الـثمن ولهـا مشـاكل كثـيرة لا مجال لحصرها إضافة إلى مردودها السلبي.

أما في الوقت الحاضر فإن البحـث في مجـال تخطـيط وتنميـة القـوى البشرية يعني مدى كفاءة وفعالية جهود وأنشـطة إدارة المـوارد البشـرية في المشروع الفندقي أو المطعم ومثال عـلى ذلـك تقيـيم مـدى كفـاءة عمليـات تحليل العمل وتوصيف الوظائف ومدى كفاءة أساليب تخطيط الاحتياجـات من القوى البشرية ومدى كفاءة الأساليب والطرق المتبعـة في اسـتقطاب وكسـب الأشـخاص المـؤهلين للعمـل في هـذا القطـاع ، إضـافة إلى مـدى كفاءة أساليب وطرق وبرامج تدريب العاملين والمـديرين ومـدى كفـاءة نظم تقييم العاملين ومدى عدالة وكفاءة نظم الأجور والحوافز المحيطة

بالمرافق السياحية والفندقية وإلى غير ذلك من أنشطة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

وكما هو معلوم فإن الاهتمام بالقوى البشرية يحتاج إلى متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وتصميم الاستبيانات وتحليل البيانات بما يكفل التشخيص الجيد لمشاكل القوى العاملة والتوصل إلى أنسب الحلول من خلال تطبيقه الخبرات التخصصية في هذا المجال، وهذا إضافة إلى وجوب توفر الصفات الشخصية والفنية والإدارية المناسبة والتي من الصعوبة اشتراكها جميعاً في العاملين المختارين لهذه الصناعة.

أن التخطيط للموارد البشرية يعرف بأنه أسلوب نظامي للوصول إلى ضمانة أن الناس الملائمين هم في المكان المناسب، والمقصود هنا بالناس الملائمين هم أولئك الذين تم اختيارهم ضمن مواصفات معينة لإشغال الوظائف المطلوبة كما أن هؤلاء الأشخاص سيكونون حلقة الوصل بين الضيوف والمطعم أو (المشاريع الفندقية والسياحية) إذ كلما كانت العلاقات قوية بين العاملين والإدارة كانت المشاكل قليلة، حيث إنهم (العاملين) يلعبون دوراً مهماً في تحقيق مثل هذه العلاقات إذ يجب أن يكون الجو دائماً مسراً للضيف. ولأن سلوكهم يؤثر على تمشية أمور المطعم أو الفندق وقدرتهم وكفاءتهم تساعد على الحفاظ على نوعية ومستوى الخدمة من ناحية أخرى، هذا إضافة إلى أنه كلما كان الجو ملائماً للضيف زاد معدل إنفاقه.

ومن هنا تتضح أهمية التخطيط للموارد البشرية حيث إن التصور الدقيق لرفد الموارد البشرية والطلب عليها يمكن أن يساعد كثيراً في التقليل من الحاجة إلى انتقال الأيدي العاملة للبحث أو إشغال الوظائف، ومن ثم جعل ديمومة العمل بهذا القطاع مستمرة، كما أن خدمة الضيف وتوفير احتياجاته الأساسية وإشباع

رغباته هي التي تعطي السمعة الجيدة للمطعم والشهرة له، حيث إن الناس لا يذهبون إلى المكان الذي لا يشعرون فيه بالترحاب والراحة.

إن التخطيط السليم للمواد البشرية يضمن معرفة عدد الأشخاص الضروريين والملائمين لملء المواقع الحالية والمستقبلية في المطعم، ومن خلال المهارات والمعرفة التي يمتلكها الأشخاص الذين يشغلون تلك المواقع الضرورية لتطوير المطعم، وبصورة عامة فإن منظمة السياحة العالمية **(World Tourism Organization) (WTO)** تصنف الأعمال في صناعة الفنادق وبضمنها صناعة المطاعم كالآتي:-

**1**- موظفو الخدمات ((**Services Workers**)) وهم الذين ينظفون، يقدمون الأطعمة، يحملون الحقائب، والذين يوفرون الأمن.

2- الموظفين الكتابيين((**Clerical Workers** )) وهم الذين يوفرون المعلومات، ويتبعون الطرق الصحيحة في الحسابات والنقدية والمخزون، والذين يقومون بتشغيل لوحة المفاتيح.

3- موظفي الإدارة ((**Managerial Workers**)) وهم أولئك الذين يراقبون فعاليات الآخرين.

4- الكادر المهني ((**Professional Personnel**)) وهم أولئك الذين يوفرون خدمات الحسابات المالية والقانونية للفندق.

إن هذا النوع من الوظائف، وحسب التدريج العالي يتوجب الاهتمام بتنمية وتطوير القوى البشرية لغرض الاستمرار في إشغال هذه الدرجات الوظيفية خاصة في ظل النمو المتزايد لقطاع المطاعم محلياً وعربياً وعالمياً.

وفي الدول المتطورة صناعياً تمتاز صناعة المطاعم خصوصاً بتزايد فرص الإشغال الوظيفي من قبل المستويات ذات الثقافة العالية والتأهيل العالي ويكون لكل مجال مسلكه الوظيفي وتدرجه وتوفر فرص متقدمة كثيرة بالنسبة للإفراد العاملين. لأن هذه الصناعة بحد ذاتها فعالية خدمية، وتعتمد بصورة كبيرة على الكوادر البشرية ويمكن ملاحظة ذلك من الشكل رقم (16).

كما أن تنمية وتطوير الأيدي العاملة في صناعة المطاعم تبدأ من خلال المهنة والمناهج الدراسية التي تشمل دراسات متنوعة منها اجتماعية واقتصادية والتمرن على اللغات الأجنبية.....الخ والى مواد تعليمية أخرى تكون قاعدة يستند عليها الأشخاص الذين يودون امتهان عمل المطاعم،هذا إضافة إلى البرامج الأكاديمية من خلال دراسات ومهارات تدريب معينة في حقل خدمة الضيوف تكون رديفة للمناهج الدراسية.

| العنوان | القسم | الوصف | الفرصة المتقدمة |
| --- | --- | --- | --- |
| معاون المدير | المكتب الأمامي | يعاون المدير العام والمدير المقيم في إنجاز واجباتهم وحسب توجيهاتهم. | مدير مقيم |
| معاون مدير التدبير الفندقي | التدبير الفندقي | يشرف على العاملين في قسم التدبير ضمن مناطق محددة. | مدير التدبير الفندقي |
| مدير المكتب الأمامي | المكتب الأمامي | يعمل كحلقة بين الضيف والفندق بخصوص الحجوزات، والتسجيل والمعلومات | معاون المدير |
| **مسؤول المطعم** | **خدمة الأطعمة** | **يشرف على خدمات الأطعمة للضيوف وقاعات الحفلات** | **مدير الأطعمة والمشروبات** |
| **مدير مبيعات** | **مبيعات** | **بيع التسهيلات للمؤتمرات والدعوات وحفلات الاستقبال** | **مدير مقيم** |
| **مدير خدمات** | **أطعمة ومشروبات** | **شراء أو الإشراف على قسم الأطعمة والمشروبات في الفندق** | **مدير مطعم** |
| مدير التدبير الفندقي | التدبير الفندقي | الإشراف على كادر التدبير الفندقي ومسؤول عن تجديد التجهيزات الخاصة بالتنظيف | يشرف على أكثر من عمل واحد أو أكثر من موقع مشترك |
| **مدير التجهيز للحفلات** | **أطعمة ومشروبات** | **البيع للحفلات والإشراف على خدمتها** | **مدير أطعمة ومشروبات** |
| مدير عام | الإدارة | الإشراف على جميع الفعاليات داخل الفندق ومسؤول عن التنسيق مع كل الأقسام | مدير الإدارة |
| مدير مقيم | الإدارة | يحل محل المدير في غيابه، وعادة ما يؤدي الواجبات المحددة من قبل المدير. | مدير عام |

**شكل رقم (16)**

**يوضح فرص العمل المتقدمة في صناعة الضيافة**

Source: Gee, Chuck; et al;1997;p:346

وفي بيئة المطاعم ذات الميزانية المحدودة نسبياً تستطيع إداراتها تشغيل برامجها التدريبية ضمن نفس المرفق أو الفندق متمثلة بقسم التدريب وكادره، أو بطرق أخرى، وذلك لغرض المحافظة وتأهيل وصقل مواهب العاملين الموجودين لديها ولضمان عدم تسربهم ،والتواصل مع الصناعة جنباً إلى جنب. أما في مطاعم الفنادق ذات السلاسل العالمية المشهورة أو المرافق السياحية الكبيرة فنرى أن إداراتها تنفق أموالاً طائلة وتخصص موازنات ضخمة، لغرض إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لتنمية مواردها البشرية والحفاظ عليها من خلال أقسام التدريب النموذجية والمزودة بأحدث الأجهزة أو إقامة الدورات التدريبية الكبرى أو اشتراك العاملين للعمل ضمن نفس مطاعم السلسلة الفندقية خارج بلدانهم. أو بأساليب أخرى، فعلى سبيل المثال لجأت بعض مطاعم الفنادق العالمية كسلسلة فنادق هيلتون وسلسلة فنادق ميريديان وسلسلة فنادق أوبروي في الهند إلى إدارة مدارسهم التدريبية الخاصة بهم، في حين أن البعض الآخر من مطاعم الإدارات الفندقية لجأت إلى ابتكار طرق جديدة لتطوير وتنمية مواردها البشرية فمثلاً يسمحون لموظفيهم أن يكونوا ضيوفاً على حساب الفندق لكي يستطيعوا معرفة المنتجات التي يقدمونها وليتقنوا عناصر الخدمة العالية الجودة والنوعية.

وانفردت بعض الفنادق الأخرى إلى احتضان أطفال عامليهم لغاية نهاية دوامهم الرسمي لغرض منحهم الطمأنينة والراحة خلال فترة عملهم لأن لديهم من يهتم بأطفالهم أو لمساعدة وتشجيع الكادر النسوي للعمل في هذه الصناعة، كل هذه الأساليب تبغي منها إدارات الفنادق ضمان زيادة الخبرة والمهارة والكفاءة لمنتسبيها وحمايتهم من أجل أن يقدموا أفضل الخدمات لروادها وضيوفها والتقليل من الهدر والضياع وخفض التكاليف، ومن ثم الربحية والحصول على حصة سوقية أكبر للمطعم أو للفندق.

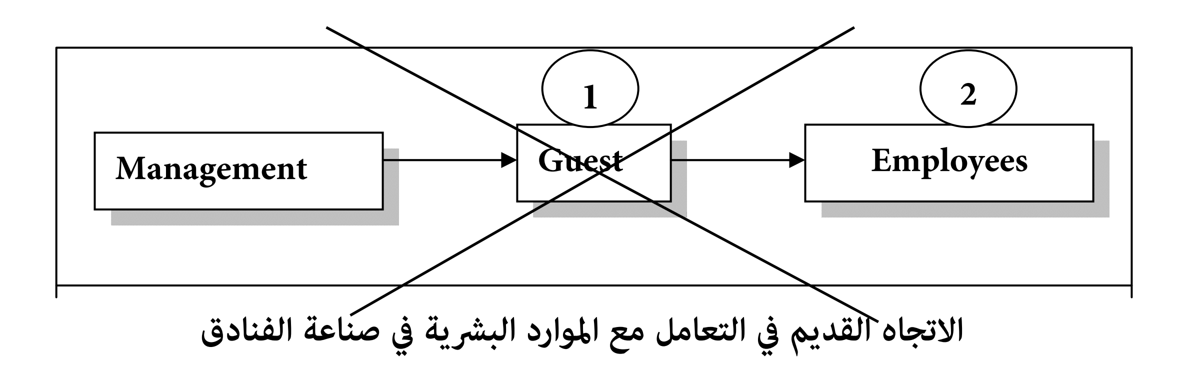
كان التوجه السابق في هذه الصناعة هو الاهتمام بالضيوف أولاً: ثم بالعاملين إلا أن التجربة برهنت فشل هذه النظرة، ويؤكد المختصون في هذه الصناعة أن على الإدارات الحديثة في إدارة المطاعم والفنادق أن تعمل باتجاهين، العاملين والضيوف معاً على عكس الاتجاه القديم الذي كان يركز الاهتمام بالضيف فقط كما موضح في الشكل رقم (17).

إن هذا التوجه الجديد في الإدارة كان له المردود الكبير في زيادة الربحية من خلال تقديم أفضل الخدمات والدخول في حقل المنافسة في هذه الصناعة.

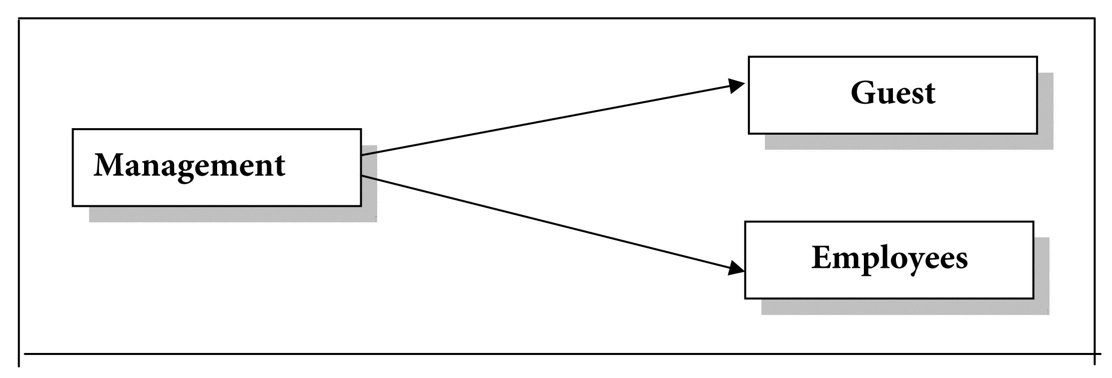
إن أساس نجاح هذا التوجه يعود إلى اتباعه الأساليب الحديثة في التدريب والعلاقات الإنسانية للعاملين والتي تكسبهم مهارات جديدة تزيد من قدرة العاملين على أداء أعمالهم الحالية ويكسبهم الميزات المادية والمعنوية فضلاً عن زيادة قدرتهم على أداء أعمال مستقبلية وهو ما يتيح لهم فرص الترقية لمناصب ووظائف متقدمة في حياتهم المهنية المستقبلية. إضافة إلى إسهام التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية داخل هذه الصناعة.

كما يكون التدريب لازماً لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية. لأنه يكون لازماً أيضاً لتنمية قدرات المديرين والرؤوساء التنفيذيين في مختلف المستويات الإدارية في الفندق. إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب الإدارية العليا في الفندق.

ومن هذا المنطلق دأبت الفنادق بالاهتمام بهذا القطاع وزج الكوادر في دورات تأهيلية تدريبية مهنية وإدارية خارج البلد وداخله وتتحمل الإدارات نفقات عالية لغرض توفير الكادر المؤهل لغرض إشغال وإدارة المطاعم، وكذلك فتح المدارس الفندقية المتخصصة بغية تهيئة جيل مهني متمرس قادر على العمل في هذه الصناعة




الاتجاه القديم في التعامل مع الموارد البشرية في صناعة الفنادق




الاتجاه الحديث في التعامل مع الموارد البشرية في صناعة الضيافة

**شكل رقم (17)**

**يوضح الاتجاه القديم والحديث في التعامل مع الموارد البشرية في صناعة الضيافة**


الفصل التاسع
التـدريب
Training

# 9 التدريب
# Training

إن أهم ما يتذكره الفرد دائماً هو أول يوم من أيام عمله في مطعم أو فندق لأول مرة، حيث يبدأ العامل عمله بكل نشاط وقوة محاولاً بذلك إعطاء صورة جيدة عن كفاءته في أدائه، ويحاول كذلك كسب رضا الإدارة.

ورغم كل الحماس من قبل العامل فقد يكون يومه الأول مليء بالأخطاء مما يؤدي به إلى الشعور بالكآبة والضيق والملل، وقد يحدث أن يترك العامل عمله خلال الأشهر الأولى من التحاقه بالعمل في المطعم، وهذا يعني أن الموظف أو العامل الجديد يعاني من أحد ثلاثة أمور مهمة هي:-

- 1- ضعف التكيّف
- 2- ضعف التدريب
- 3- ضعف في عملية التوظيف
- أو جميعها سوية

إن ضعف التكيف وضعف برامج التدريب تجعل العامل يعتقد أن الإدارة غير مهتمة به وأنها لم تختار له المكان المناسب للعمل. حتى إذا خصص المدير بعض وقته في التحدث مع العامل الجديد.

ومن الضروري الانتباه هنا أن بدء عملية التكييف تبدأ **بتكييف عام** مع المؤسسة، وذلك من خلال اجتماع يعقده مدير المطعم أو مدير التدريب في الفندق أو المؤسسةأومسؤول المواردالبشريةمع العاملين الجددللترحيب بهم وعرض

أفلام عن المطعم أو الفندق وأسلوب العمل فيه، وكذلك فلسفة الإدارة، ودور كل عامل أو موظف فيها كما يتم تسليمهم نشرات او كتيبات عن المؤسسة وتتم مناقشة أمور العمل والرواتب وطبيعة الخدمات المقدمة وأسلوب التعامل مع الضيوف والإدارة. ومن الضروري أيضاً القيام بجولة داخل المطعم أو الفندق إذا كان المطعم أو الفندق صغيراً. لما لهذه الجولة من دور مهم، لأنها توضح للعاملين الجدد طبيعة وأهمية عمل المؤسسة.

وبعد هذا يبدأ **التكييف الخاص** وهو مناقشة العمل مع العاملين الجدد وإحداث انطباع جيد عند العاملين وإفهامهم طبيعة عمل هذا القطاع وطبيعة الخدمات التي يقدمها، ومدى اتصال كل وظيفة مع الوظائف الأخرى وأماكن وجود المعدات التي يستخدمها كل عامل في عمله، وكيفية استعمالها وصيانتها. وكيفية تقديم الخدمة، والإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم.

وإن من واجبات المسؤولين عن التدريب في المطاعم أو الفنادق هي تدريب العاملين لديهم بالشكل المطلوب والذي يزيد من كفاءتهم أو قد يكلف بالتدريب مدربون متخصصون أو موظفون ماهرون من خارج المؤسسة. وللتدريب فوائد تشمل الجميع بدءا" من المؤسسة، الموظف الجديد وتشمل أيضاً الضيوف. فالتدريب يمنح العامل الجديد الثقة بالنفس ويجعله قادراً على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كما تساعده على زيادة مهارات الاتصال بينه وبين العاملين والضيوف.

أما بالنسبة للضيوف فسيحصلون على خدمة جيدة ((نوعية وكمية )) مما يشجعهم للعودة مرة أخرى . كذلك فإن التدريب سيفيد المؤسسة (المطعم) لأنه سيقلل من التكاليف ويزيد من المبيعات والإرباح ويبني سمعة وصورة جيدة للمطعم ، كما سيشجع الضيوف على إخبار آخرين عن الخدمة الجيدة التي حصلوا عليها ، مما

يرفع من سمعة المطعم ويكسبه ضيوفاً جدداً آخرين. إضافة إلى أن التدريب يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويقلل من نسبة تركهم للعمل، مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض معدل الدوران للعاملين (**Turnover**) ويزرع نوعاً من الأمان لدى العاملين والثقة المتواصلة بين العاملين والإدارة مما سينعكس على تطور المطعم.

وتحبذ إدارات المطاعم، والفنادق، وخاصة فنادق السلاسل العالمية تدريب جميع العاملين لما لذلك من أثر مباشر على أداء العمل لكون العمل خدمياً وفنياً ، والأبحاث الحديثة التي قامت بها مؤسسة ( **Hospitality Training Foundation**) بينت أن التدريب يؤدي إلى:

| | |
|---|---|
| 1 - تحسين الإنتاجية | **1-Improvements in Productivity** |
| 2- تحسين المبيعات | **2-Improved Sales Per transaction** |
| 3- تخفيض الخسائر والتلفيات | **3-Reduced Wastage** |
| 4- تدني مستوى دوران العاملين | **4-Lower Levels of Staff Turnover** |
| 5- تحسين نوعية الخدمات المقدمة | **5-Improved Service Quality** |
| 6- تحسين قناعة ورضا الضيوف | **6-Improved Customer Satisfaction** |
| 7- زيادة قناعة ورضا العاملين | **7-Improved Employees Satisfaction** |
| 8- زيادة مرونة العاملين | **8-Increased Employee Flexibility** |

هذا إضافة إلى المنافع المكتسبة مباشرة من التدريب، فمن المهم الاعتراف بأن التقصير في تدريب العاملين سيكون مكلفاً، فإذا ترك العاملون يتعلمون المهنة بالتجربة والخطأ فسيترتب على ذلك الكثير من الأخطاء والمشاكل في نوعية الخدمة، عدم رضا وقناعة العاملين، مستويات عالية من الخسائر والتلفيات ،وقلة الإنتاجية، وزيادة في دوران العاملين.

فالتدريب الناجح يجب أن يبدأ بفهم واضح للأهداف التي تتوقعها إدارة المطعم من نشاط التدريب، ويجب تبني طريقة منظمة وصحيحة وتركز بوضوح على حاجات العاملين الذين سيتدربون، والمواد المطلوبة وكيفية تقييم هذا التدريب.

**فوائد التدريب**

من الصعوبة التنبؤ بفوائد التدريب، وخاصة في المجال الخدمي وانعكاسه على أداء الأعمال، بسبب الأشكال المتنوعة من التدريب والمتبعة بشكل خاص في مهنة الضيافة. وكذلك بسبب المتغيرات التي تؤثر على نشاط التدريب ، ومثال على ذلك نوعية التدريب المقدم، والمهارات الحالية، والقدرات التي يتمتع بها المتدربون، ومدة برامج التدريب.إضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي للمنظمة (المطعم) ومثال على ذلك:-

1- المناخ الاقتصادي **Economic Climate**

2- مستويات الاستثمار **Levels of Investment**

3- فعاليات الترويج والتسويق **Marketing and Promotional Activities**

وعند التفكير في أهداف تدريب العاملين فإن من المهم التذكر بأن التدريب:

- يغير بشكل رئيسي في السلوك الفردي
- خلال التغير في السلوك تنتج فوائد مباشرة في أداء العاملين
- وتحسين أداء العاملين يؤدي إلى العوائد المالية المرغوبة، من خلال تقليل التكاليف أو زيادة المبيعات وبالتالي ربحية أفضل.

ويمكن تلخيصها بالشكل رقم (18):

**Changes Individual Behavior**
**تغيرات في السلوك الفردي**



**Improve Employee Performance**
**تنمية كفاءة أداء العاملين**



**Desired Financial Benefits**
**زيادة العوائد المالية**



**Reduced Costs**
**خفض التكاليف**



**Increased Sales**
**زيادة المبيعات**



**Improved Profitability**
**زيادة الربحية**

**شكل رقم (18)**

**يوضح فوائد التدريب**

والتدريب في المطاعم يحتل حيزاً مهماً في نجاح إداراتها وغالباً ما يشغل التدريب بال إدارات المطاعم لما له من دور كبير في استقرار العاملين والمحافظة على سمعة المطعم وزيادة إيراداته، ويمكن توضيح أثر التدريب في المطاعم من خلال الفقرات التالية:

**أولاً: ازدياد المبيعات**

كما هو معلوم فإن الكادر المؤهل بالخبرة يكون له القدرة على بيع إنتاج أكثر من الكادر غير المؤهل أو الذي لا يملك الخبرة. حيث أن القدرة على زيادة المبيعات تأتي من خلال إقناع الضيوف شراء كمية طعام وشراب أكثر أو وجبة طعام إضافية.إضافة إلى أن الخدمة الجيدة والمنتوج ذا النوعية الجيدة يمكن أن يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.

**ثانياً: انخفاض دوران العاملين**

يقصد بدوران العمل (**labor Turnover**) هو حركة العاملين دخولاً للفندق أو المطعم (أي حالات التوظيف الجديدة )، وخروجاً منهما (أي حالات الفصل والتقاعد والاستقالة والوفاة والى ما غير ذلك).

**<u>كيفية احتساب معدل دوران العمل:</u>**

1- بافتراض أن عدد الذين تم توظيفهم في الفندق أو المطعم خلال فترة زمنية معينة (سنة ) مثلاً هو (40) عاملاً، وعدد الذين تركوا العمل خلال نفس الفترة هو (45) عاملاً، وكان متوسط العدد الكلي للعاملين في الفندق أو المطعم خلال الفترة هو(438) عامل فإن:

معدل الداخلين إلى العمل= $\frac{40}{438} \times 100 = 4.7\ \%$

معدل تاركي العمل = $\frac{45}{438}$ x 100 =5.9 %

2- متوسط مدة خدمة العاملين الموجودين = إجمالي عدد سنوات خدمة كافة العاملين الموجودين / إجمالي عدد العاملين الموجودين

3- متوسط مدة خدمة العاملين التاركين = إجمالي عدد سنوات خدمة العاملين التاركين / إجمالي عدد العاملين التاركين

كما يتوجب الانتباه إلى أن حركة الخروج الزائدة كما هو الحال في قطاع الضيافة هي ظاهرة غير مرغوبة ومكلفة في نفس الوقت، فعندما يترك العامل الفندق أو المطعم فإنه يترتب على ذلك تحمل الفندق أو المطعم لأعباء إضافية منها تكلفة استخدام عامل جديد وما يرافقه من تكلفة إضافية، إضافة إلى أن أجوره دائماً تكون أكبر من إنتاجيته بالرغم من أن معدل الحوادث والتلفيات عادة ما يكون مرتفعاً للعامل الجديد ناهيك عن الأثر النفسي وما يرافقه من اضطراب في أحوال العمل داخل الفندق أو المطعم. وبشكل عام تتميز ظاهرة دوران العاملين في الفنادق بأن معدل الدوران يقل بطول الخدمة وبزيادة المهارة والخبرة وبزيادة مستوى الأعمار ، وكذلك يتوقف على ظروف العمل داخل الفندق أو المطعم وأهمها توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير الفرصة لرضا العاملين وإشباع حاجاتهم. كما أن عدم العدالة في الأجور وعدم عدالة نظام الحوافز أو عدم وجود مناخ ملائم للعمل ممكن أن يؤدي إلى هبوط معنويات العاملين ويخلق حالة من عدم الرضا ويرفع من معدلات الغياب ومعدل دوران العمل، وبالتالي ينعكس تأثيره سلباً على الإنتاجية.

إن عملية البحث عن العاملين ومشاكل التوظيف والمنافسة يمكن أن تخلق صعوبات تؤثر على الاحتفاظ بالأيدي العاملة، وبشكل عام فإنه يتوجب السيطرة على دوران العاملين، وأن تزويد العاملين بالتدريب وباستمرار له أهمية في الاحتفاظ بهم. ومن هذه الناحية فإن التدريب المستمر والمنظم يساعد على:

- تفهم العاملين الجدد ماذا ينتظر منهم.
- يزيد ثقة العاملين في وظيفتهم.
- يشعر العاملين بأنهم فاعلون.
- يؤكد أن العاملين مهمون ويستحقون الاستثمار.
- يرون أمامهم فرصاً وأفاقاً مفتوحة.
- خلق بيئة تعليمية متطورة.

إن الأمور أعلاه تجعل العاملين يفضلون الاستمرار في المطعم، وهذه الحالة أفضل من حالة المطاعم التي يسود فيها مناخ من قلة الثقة والشعور المتولد لديهم بقلة تقدير الإدارة لهم مما يؤدي إلى تركهم للعمل.

كما أن العلاقة بين دوران العاملين والتدريب هي علاقة معقدة وليست عملية بسيطة، إذ كما تم ذكره فإن التدريب يعطي العاملين سبباً للبقاء في المؤسسة أو المطعم. وعلى أية حال، فالمؤسسات التي تعاني من معدلات دوران عاملين عالية، يمكن أن يكون لديها عدد قليل من العاملين المتدربين، وذلك لأن العاملين الآخرين لا يستمرون طويلاً كي تتاح لهم فرصة التدريب.

**ثالثا":التقليل من الخسائر والتلف**

كما هو معروف في العديد من أعمال الضيافة فإن كلفة الطعام والشراب تشكل مابين(**30%-39%**) من الإيرادات، في حين كلفة المشروبات تتراوح ما بين

(22%-27%)، ولهذه الأرقام أهمية بالغة في هـذه الصـناعة.وللتـدريب دور كبير في زيادة أو انخفاض معدلاتها.

كما أن الخسائر والتخريب والتلفيات واسـتبدال الأدوات التـي يراهـا الضـيوف غـير مقنعـة، كلهـا تضـاف إلى التكـاليف،مـما يعنـي أن المشـكلات الناتجة عن قلة تدريب العاملين ستكون أكبر وأسوأ.

إن العاملين المتدربين يرتكبـون أيضـاً أخطـاء خـلال عمليـات الإنتـاج ولكن بنسبة أقل، وهذا يقلل من الخسائر. كما يعتقد بعـض المتخصصـين في صـناعة الطعـام أن التـدريب يمكـن أن يقلـل مـن حـالات السرـقة للمـواد الاستهلاكية والأمـوال التـي يتعامـل معهـا العـاملون بسـبب التـأثير الايجـابي للتدريب على سلوكهم وعلى شعورهم بالانتماء للمشروع الذي يعملـون بـه. على عكس حالة غياب التدريب التي تؤثر سلباً على السلوك المهني وضـعف الشعور بالانتماء للمشروع وضعف الرقابة وبالتـالي احتماليـة زيـادة حـالات السرقة وسوء التصرف بالمواد التي يتعامل بها المطعم.

**رابعاً: تحسين النوعية**

وكما هو معلوم فإن إدارة النوعية هي تحـدٍ كبـير في صـناعة الضـيافة، خاصة إذا مـا أرادت إدارات المطـاعم أن تتنـافس فـيما بينهـا. حيـث إن أداء العاملين له التأثير الكبير والمباشر على نوعيـة الخدمـة المقدمـة. وأن تـدريب موظفي الخدمة يوجه إلى تقديم العاملين للخدمة الصحيحة من أول مرة.

وكـذلك تـدريبهم عـلى كيفيـة التصرـف في حالـة وقـوع خطـأ مـا ذي أهمية. ومعظم الدراسات تبين أن التعامـل المبـاشر والسرـيع مـع الشـكاوى والأخطاء يجعل الضـيوف والزبـائن متواصـلين مـع المطعـم ويخلـق انطباعـاً جيداً تجاه إدارته.

حيث إن التقليل من شكاوى الضيوف وزيادة قناعتهم بالخدمة المقدمة هما عنصران مهمان وضروريان للاحتفاظ بالزبائن. حيث إنه في صناعة الضيافة تعتبر عملية جذب ضيوف وزبائن جدد هي أكثر تكلفة من الاحتفاظ بالزبائن والضيوف الحاليين.

**خامساً: الولاء للمنظمة**

يمكن لإدارات المطاعم قياس ولاء العاملين من خلال القيام باستطلاعات منتظمة لآراء العاملين للتعرف على مدى رضاهم وقناعتهم. إن هذا الولاء للمنظمة لا يمكن تقديره مادياً، ولكنه يمثل إحدى فوائد التدريب.

إن ولاء العاملين في مطاعم الفنادق مثلاً ينعكس على التزامهم بقيم الخدمة سواء كانت مقدمة للضيوف المقيمين في الفندق او لضيوف المطعم الخارجيين.

**سادساً: مرونة أكبر**

إن المرونة الكبيرة للعامل تقود إلى منافع كبيرة للمطعم، وذلك بسبب أن المديرين سيتمكنون من تكليف نفس العاملين للقيام بعدة مهمات أو أعمال. وأن التدريب الإضافي على المهام الأخرى يعني أن العاملين سيكونون:

- ذا قدرة على اتخاذ بعض القرارات التي تقع ضمن مسؤوليات مدرائهم بعد تخويلهم بها.
- أكثر مرونة للقيام بمهام أخرى.
- ذا كلفة أقل للمطعم بسبب استخدامهم في أداء أكثر من مهمة بدلاً من استخدام عاملين جدد.

**سابعاً: قدرة أفضل على القبول بالتكييف**

يتضح من المرونة الوظيفية أن الاستثمار في التدريب يمكن أن يعطي فوائد عن مدى استعداد العاملين للقبول بالتغيير، والاستثمار في تدريب العاملين على عدد من المهارات ، أو في تنمية الحاجات الخاصة للتغيير ، يمكن أن تقلل مقاومتهم لهذا التغيير. ويساعدهم على الانتقال من شكل لآخر. فمثلاً عند دراسة المبادرات التي يخولون القيام بها، ستبين أن ما يميز نجاح المبادرة هو استعداد العاملين لتحمل هذه المسؤوليات الجديدة وشعورهم بالسلطة.

وبشكل عام يمكن القول إن التدريب يحقق أهداف العمل، وأن من المهم فحص عملية التدريب والتحكم بها للتأكد من مدى تحقيقها للهدف المطلوب، ومن هذه الأهداف:-

- تحسين الأداء.
- زيادة الإنتاجية.
- زيادة المبيعات لكل خدمة.
- خفض دوران العاملين.
- التقليل من الخسائر والتلفيات.
- تحسين نوعية الخدمة.
- تحسين رضا وقناعة الضيف.
- تحسين رضا وقناعة العامل.
- زيادة مرونة العاملين.
- تحسين القدرة على قبول التغيير.

## أنواع التدريب :

تتطلب عمليات الضيافة أنواعاً مختلفة من التدريب، فهناك التدريب الجماعي الذي يستلزم تدريب مجموعة من العاملين في وقت واحد، وهناك التدريب الفردي والتدريب أثناء العمل، ولكل منها مزاياه الخاصة.

### أولاً: التدريب الجماعي Group Training

من المفيد للمطعم تزويد العاملين بنفس المهارات الأدائية والمعلومات، وهناك بعض الطرق المستخدمة في عمليات الضيافة وبعضها يتضمن محاضرات وتطبيقات عملية مما يسهل عملية التعلم. وبعضها يتضمن تدريبات مرهقة من أجل الوصول لأداء جيد. وهناك تدريبات أخرى تتضمن (لعب أدوار الضيوف) والوصول إلى رغباتهم، وكذلك وسائل أخرى للتدريب الجماعي كما هو الحال عند عقد الندوات والمؤتمرات والحلقات النقاشية وغيرها، ويمكن توضيحها كما في الشكل رقم (19) والذي يوضح طرق التدريب الجماعي المختلفة في صناعة الضيافة.

### ثانياً:التدريب الفردي (المستقل) Independent Training

إن أي شخص مهتم برفع مستواه الذاتي (المهني) يستطيع الحصول على تدريب خاص في العديد من المؤسسات والمنظمات المهتمة بصناعة الضيافة، فهناك العديد من برامج التدريب المتاحة في المؤسسات الثقافية المرتبطة بقطاع السياحة والفندقة، حيث يعتمد المتدرب على نفسه، فهو يقرأ ويدرس بمفرده ويدخل الامتحانات، وأحياناً تتضمن الامتحانات تطبيقات عملية.

إن الفندق أو المطعم أو المؤسسة لا تدفع أجور التدريب الفردي، وإنما يتحملها الطالب. ولهذا فإن الشخص الحاصل على تدريب فردي سيتميز عن أقرانه في المطعم، ويتمكن من شق طريقه بسرعة من خلال تطبيق معلوماته الجديدة في عمله.

| العيوب | المزايا | الملاحظات | الطريقة |
|---|---|---|---|
| -عدم اشتراك المستمعين إلا نادرا.<br>-نسيان معظم المعلومات إذا تم إعطاؤها شفويا" فقط. | - يحتاج المدرب إلى اقل وقت ممكن للتحضير وإعطاء كمية كبيرة من المعلومات وبدون الخوض في التفاصيل. | - تعتبر اقل طريقة مؤثرة.<br>- شخص واحد يتكلم، وقد يستعمل مؤثرات مرئية، أو أسلوب توزيع محاضرات أو إجابات عن أسئلة. | **1.المحاضرة** |
| - يحتاج إلى جهد كبيرمن قبل المدرب للتحضير.<br>- يحتاج إلى وقت كبير للتخطيط | - مشاركة المتدربين في العمل.<br>- استخدام الحواس المتعددة في التدريب (السمع والبصر- والمشاعر). | - له تأثير قوي على المهارات.<br>- يوضح المدرب للمتدربين كيفية أداء عمل معين.ومن ثم يراقب مهاراتهم لأداء العمل من قبلهم. | **2.العرض والتوضيح** |
| -التخطيط يستغرق وقتاً<br>- المدرب يجب أن يكون ذا مهارة في إدارة النقاش.<br>- يحتاج وقتاً اكبر لخبرة التدريب. | - المتدربون هم جزء مشارك في التدريب وتستخدم طرق عديدة كجزء من الحلقة الدراسية. | - تكون مفيدة لمن لديه تجربة عملية.<br>- يمكن استخدام مجموعة طرق ومتعددة(محاضرات، مناقشات، ندوات).<br>-تحتاج للمشاركة في المناقشات. | **3.الحلقات النقاشية** |
| - ربما يصعب السيطرة على المتدربين.<br>- قد لا تتفق الآراء المطروحة مع رأي المحاضر. | - تستوعب عدداً أكبر من المتدربين.<br>- بالإمكان استخدام عدة طرق داخل المؤتمر (حلقة نقاشية، حوار وغيرها ). | - منهج جيد لحل المشاكل.<br>- تناقش مشكلة أو موضوع ويتم إيجاد حل لها. | **4.المؤتمرات** |
| - تحتاج إلى وقت كبير للتحضير.<br>- من الصعب تقييم النتائج. | - من المفيد الاستماع لآراء وبدائل مختلفة.<br>- تشكل تحدٍ للعاملين لاعتماد بدائل. | - يكون مفيداًعند استخدام موارد بشرية خارجية.<br>- إعطاء وجهات نظر عديدة للموضوع وإيجاد بدائل للحالة.<br>- رغم اختلاف وجهات نظر المشاركين لكن الهدف هو موضوع التدريب. | **5. ندوة** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **6. لعب الأدوار** | - يلعب المتدربون ادوار زبائن (ضيوف) في أوضاع معينة.<br>- يسعى المتدربون لاختيارهم لممارسة حالات معينة للتعرف على مواقف متعددة. | - يستطيع المتدربون تعلم نتائج ممكنة لسلوكيات معينة ومهارات طرحت أثناء التدريب حول التعامل مع الآخرين وممارستها.<br>- يتعلمون تحليل الطرق البديلة للحلول. | - من الصعوبة إيصال نقطة معينة للمتدرب.<br>- على المدرب أن يكون ماهراً لفهم المشاكل وفي تعليم المتدربين. |
| **7.(دراسة حالات )** | - من المفيد دراسة حالة معينة حصلت ومن ثم تحليلها سواء أكانت حقيقية أم كاذبة ومعرفة ماذا حصل ولماذا؟ | - توضح مشاكل حياتية معينه لتعليم المتدربين الجدد مهارات جديدة وكيفية استخدام المعلومات. | - من الصعوبة إيجاد مثل هذه الحالات كما أنها تأخذ وقتاً طويلاً في المناقشة وعلى المدرب أن يكون ماهرا"في قيادة النقاش. |
| **8.المحاكاة أو (التقليد)** | - جيدة لتنمية مهارات المتدربين في العمل.<br>- يطلب منه المدرب إعادة الخطوات التي تم عرضها. | - التدريب يصبح كحالة واقعية.<br>- المتدربون مشمولون فعليا" في كافة مراحل العملية التدريبية من خلال التطبيق المباشر. | - أخذ وقت طويل ويحتاج إلى متدرب ماهر ولديه أفكار |
| 9.**مشروع بحث** | - مفيد للمتدربين الأكفاء<br>- يحتاج منهم أن يفعلوا شيئاً عن عملهم لتحسين الأداء الفعلي ويساعدهم على تعلم موضوع التدريب. | - يتم اختيار البحوث المهمة لحل المشاكل التي تواجه العمل<br>- يحصل المتدرب على خبرة في موضوع التدريب.<br>- تحتاج إلى وقت أقل مقارنة بالخبرة التدريبية. | - من المهم جدا تحديد موضوع المشروع وهدفه مقدماً.<br>- في حالة عدم وجود رغبة مباشرة لدى المتدربين عن الموضوع سيكون من الصعب الحصول عليها فيما بعد. |

**شكل رقم (19)**

**طرق التدريب الجماعي المختلفة في قطاع صناعة الضيافة**

**ثالثا": التدريب أثناء العمل On the Job Training**

وهناك ملاحظات مهمة تخص برنامج التدريب أثنـاء العمـل (**OJT**) يجب توضيحها:

إن الشخص المتدرب يعمل داخل المكان الذي يتدرب فيه وتحت إشراف مدربين مهرة ذوي خبرة في مجال اختصاصهم، وإن المتدرب يتعلم من خـلال المراقبة والمشاركة والحديث والمناقشة مع المدربين، وكذلك مع العاملين معه في المكان نفسه، فهو يتدرب في (مكان واقعي تماما) أي عملي مما يمكنه مـن الحصول على خبرة كافية وواسعة في وقت واحـد مـن خـلال هـذه المشـاركة المباشرة، كما يسـتطيع حـل المشـاكل حـال حصـولها، والتعـرف عـلى طريقـة معالجة كل موقف قد يمر به ويصادفه أثناء عمله. ولكـن تظهـر مـن خـلال هذا النوع من التدريب مشكلتان رئيسيتان مهمتان هما:-

1- بما أن المتدرب يعمل في نفـس الموقـع، فإنـه أحيانـاً يتصـور بأنـه قـد حصل على كل التجربة الكافية وأنه مر بكافة أنـواع المشـاكل، وهـذا غير ممكن، خاصة إذا كان ((مدربه غير كفوء وغير ماهر))

2- قد يقوم المدرب أحياناً بـالإسراع في عمليـة التـدريب واختصـار الوقـت.أي إنجاز عملية التدريب ضمن فـترة قصـيرة مـن الـزمن، لأن فـترة التـدريب مهمة وتأخذ وقتاً طويل من المتدرب. لذلك فإن اغلب المنشآت والمنظمات السياحية والفندقية قد تقبل بالعاملين والموظفين الجدد الخاضعين لبرنامج (( **OJT** )) والمقصود بهـا(**on the job training**) بعـد معرفـة مـدربيهم وكفاءتهم بالدرجة الأولى.

**المبادئ الرئيسية في التدريب :**

يرفض العديد من العاملين عدداً من طرق التدريب المألوفة، فليس لكبار السن وقتاً كافياً للاستماع إلى محاضرات قد تستمر أياما أو أسابيع، ولهذا يجب فهم المبادىء التالية للمساعدة في تعليم البالغين:-

1- الرغبة في التعلم.
2- الحاجة للتعلم.
3- التعلم خلال المشاركة بالعمل.
4- التركيز الواقعي.
5- ربط التعلم بالخبرة.
6- الجو(البيئة) غير الرسمي.
7- الإرشاد وليس العلامات.

وفيما يلي شرح موجز لكل منها:

**1- الرغبة في التعلم:**

كما هو معروف فإن البالغ لا يتعلم إلا إذا تولدت لديه الرغبة في ذلك؛ لذا لابد من إفهامه أهمية اكتساب معلومات جديدة .أو مهارات جديدة وعليهم أن يدركوا أن في التدريب فائدة لهم وهو تحدٍ جديد لهم.

2- **الحاجة للتعلم:**

إذا كانت الفائدة سريعة الحصول، زادت سرعة التعلم لهذا يحتاج البالغون إلى دروس سريعة حول كيفية أداء الأعمال دون الرجوع إلى الأساليب القديمة التقليدية أو النظريات، وإنما شرح مبسط وواضح حول كيفية تأدية العمل وإلا فمن المحتمل أن يتركوا الدراسة.

**3- التعلم بالعمل:**

يتعلم البالغون بشكل أفضل من خلال ممارسة العمل نفسه. فالتطبيق العملي هو المهم لديهم، وهم لا يفضلون مراقبة شخص يؤدي العمل عنهم أو الاستماع إلى المحاضرات فقط.

**4- التركيز الواقعي:**

تزداد القابلية على التعلم عندما يعتمد الفرد على معالجة مشاكل واقعية وليست خيالية. إن أهمية الواقعية في تعلم البالغ تكون ذات جدوى أفضل. ولا يحب البالغ العمل في مهمة نظرية فقط.

5- **ربط التعلم بالخبرة:**

من المحتمل أن المتدرب يرفض المعلومات التي يعتقد أنها لا تلائمه ولا تتناسب مع حجم المعرفة التي لديه سابقاً أو التي يعتقد أنه يعرفها؛ لذا فالخبرة السابقة للمتدرب ربما تمنعه من تقبل معلومات جديدة. وهذا يعني أن على المدرب أن يعطي فرصة للشباب المتدربين ليكونوا فاعلين ومندمجين في العملية التدريبية ليترك لهم الفرصة في أن يقاطعوا أو يسألوا ، أو يعترضوا . ومن خلال ذلك سيتعرف المدرب على خبرات المتدربين السابقة، وبالتالي يستطيع المدرب تحديد ما هي المعلومات الجديدة التي ستزيد من معارف وخبرة الشباب، أي زيادة احترامهم للتدريب.

**6- جو غير رسمي:**

يجب على المدرب أن يجعل الجو غير رسمياً. ويعامل البالغين بكل سلاسة وبكل طبيعية، ويتحدث معهم على قيد واحد المساواة. ويفضل أن يكون الدرس بشكل مجموعة من خمسة أفراد، وذلك لتشجيع الاتصال والحوار.إضافة إلى أن

المـدربين سـيحققون النجـاح والراحـة في عمليـة التعلـيم إذا قـاموا بمعاملـة المتدربين كأنهم زملاء مهنة متخصصون، وهذا سيجعلهم يواجهـون التـدريب وأهداف المنظمة باحترام.

**7- الإرشاد وليس العلامات:**

يرفض البالغ موضوع اختباره بالامتحـان، ولكنـه يريـد أن يعـرف مـدى تقدمه، وهل يتعلم بصورة صحيحة أم لا ؟ كـما أن البـالغ يضـطرب ويفقـد أعصابه عندما يرتكب خطأ ما؛ لذا على المدرب أن يثني باستمرار عـلى عمـل البالغ ويرشده بلطف إلى موقع خطئه وبصورة شخصية.

**قائمة العمل وقائمة تحليل العمل:**

ومن المفيد في التدريب أن يقوم المـدرب بطـرح أسـئلة والاشـتراك في نقاش للتعلم بسرعة، كما على المدرب أن يترك بقيـة المتـدربين يجيبـون عـلى السؤال المطروح. كما أن لكل عمل يقـوم بـه شـخص مـا، هنـاك قائمـة بهـذا العمـل **(JL)(job list)** وكـذلك قائمـة بتحليـل العمـل**(JB)( job break down)** حيث يتوجب وضع المهمات حسب ترتيب زمني معين لمعرفة كيف كان أداء العمل، ومن ثـم تحليـل الأداء. ويمكـن توضـيح مثـال عـلى( لائحـة العمل) كما في الشكل رقم (20) ونموذج على (تحليل العمل) كما في الشـكل رقم(21).

وفي الواقـع كلـما كـان المتـدرب متعمقـاً بحواسـه الخمسـة (السـمع، البصر، اللمس، الذوق، والشم) كان تدريبه أفضل . وغالباً مـا تكـون مواسـم التدريب في هذه الصناعة بالذات في فترات انخفاض حجم العمل مـن خـلال قوائم مجدولة وعلى فـترات، ويفضـل أن يكـون تـدريب العـاملين في مواقـع العمل من الرؤية وبوضوح الموقع المناسب الـذي سـوف يأخـذون منـه تلـك المهام.

Date / / Job List

**الموقع: خدمة الأطعمة**

**الواجبات: على العاملين القيام بما يلي:**

**J.B**

**درجة انجاز العمل**

| | |
|---|---|
| 1- استقبال وتحية الضيوف وإجلاسهم | 32 |
| 2- تقديم المياه المعدنية وأشكال الشموع | 33 |
| 3- اخذ طلبات الطعام وتقديم المشروبات | 34 |
| 4- تقديم قائمة الطعام وقائمة المشروبات | 35 |
| 5- مساعدة الضيوف في اختيار طلباتهم | 36 |
| 6- إعطاء الطلبات للمطبخ لتجهيزها | 37 |
| 7- تقديم وخدمة الأطعمة وتنظيف الطاولة من الوجبات | 38 |
| 8- تقديم الشمبانيا والمشروبات الأخرى | 39 |
| 9- تقديم الحلوى | 40 |
| 10- تقديم القهوة والشاي | 41 |
| 11- تحضير قائمة الحساب وتقديها للضيف | 15 |
| 12- أخذ مبلغ الحساب وإرجاع الباقي | 16 |
| 13- إخلاء الطاولة وإعدادها وفرشها من جديد | 26 |
| 14- إزالة البقع من السجادة إن وجدت | 19 |
| 15- تزويد كراسي عالية للأطفال | 20 |
| 16- تنظيف الطاولات الجانبية المساعدة | 27 |
| 17- الاستجابة لشكاوى الضيوف | 45 |

**شكل رقم (20)**

**يمثل لائحة العمل**

## القابلية على مساعدة الضيوف في اختيار الطعام والشراب
## المعدات المطلوبة : دفتر طلبات الضيوف " Captain Order " قلم لكتابة الطلبات

| قائمة الأعمال | كيفية الأداء | معلومات إضافية |
|---|---|---|
| 1- الاقتراب من المائدة | 1- يقف على الخدمة منتصبا والنظر إلى الضيوف ثم يقدم نفسه وإذا كان يعرف أسماءهم فيجب ذكرها أثناء تحيتهم، وبكل أدب وكياسة | 1- كسب الضيوف يكون عند اللقاء الأول بهم، حيث يتوجب أن يكون القائم بالخدمة حسن المنظر ومنشرحا |
| 2- اخذ طلبات الشراب (كوكتيل) | 2- الاستفسار من الضيوف إذا كانوا يفضلون تناول الكوكتيل أو شرابا مشهيا قبل الطعام والتأكد من كتابة جميع التفاصيل (الطلبات ) مثل الثلج مع المشروب أو نوع من السلطات ويجب تذكر طلب كل ضيف من الموجودين على الطاولة | 2- معظم الضيوف لهم شرابهم المفضل، وعلى القائم بالخدمة أن يكون مستعدا لتقديم مقترحاته لهم إذا وجد ذلك مناسبا أو ملائما ولكن مع عدم فرض رأيه الشخصي وعدم التفاجئ إذا طلب احد الضيوف شرابا غير مألوف |
| 3- تقديم الطلبات | 3- يتم وضع الفوطة (النابكن ) أمام كل ضيف ثم تقديم جميع المشروبات من جهة اليمين للضيف وباليد اليمنى ويجب عدم الاستفسار من الضيف عن أي نوع من المشروبات كان قد طلبها ؟دائما على القائم بالخدمة أن لا يتذمر وعند تقديم المشروب عليه ذكر اسم المشروب | 3- إن تذكر القائم بالخدمة كل ضيف من الجالسين على الطاولة معناه إظهار اهتمام عالٍ بطلبات الضيوف كما أنهم سيشعرون بأنهم مميزون. عندما يذكر القائم بالخدمة اسم المشروب الذي طلبوه وعند تقديمه لهم. |
| 4- التحقق مرة أخرى من وجود طلبات شراب (كوكتيل) ثانية | 4- يجب أن يكون القائم بالخدمة كيساً عند جلبه الطلب الثاني وان وجد فيجب رفع كل الكؤوس الفارغة للطلب الأول وكذلك المناديل (الفوط، ووضع فوط جديدة ومن ثم تقديم الشراب) | 4- التحقق من الطلب الثاني ملاحظة نفاد ثلثي الشراب الأول . |

| | | |
|---|---|---|
| 5- أخذ طلبات الطعام | 5- الاستفسار من الضيوف إذا كانوا يريدون طلب الطعام، ويجب تعريفهم بالطلب الخاص الذي يقدمه المطعم لذلك اليوم والإجابة عن أسئلتهم حول الطعام، وتؤخذ الطلبات بدءا بالنساء، واقتراح البدء بالحساء أو السلطات، لمساعدة الضيوف على اختيار وجبه متكاملة، وبعدها يتم الانتقال إلى الرجال مع التأكد من إعلام الضيوف عن مقدار الوقت اللازم لطبخ الطعام، حيث لا يجب أن يقتصر على تسجيل طلباتهم وإنما يمثل تخطيطا للوجبة | 5- إن الضيوف يتوقعون من القائم بالخدمة أن يكون لديه المام بكل شيء عن الأطعمة وعندما يسأل عن شيء ولا يعرف الإجابة فلا يجوز خداع الضيف وإنما الذهاب إلى المطبخ أو المدير ومعرفة الجواب الصحيح والرجوع وإخبار الضيوف به. إن قيام القائم بالخدمة باقتراح بعض مفردات قائمة الطعام يساعد الضيوف المترددين على اختيار ماذا يريدا، وخاصة إذا تأخروا في طلب الطعام. |
| 6-اخذ طلبات الشراب (النبيذ) | 6- الاستفسار هل اختار الضيف نبيذاً ؟ وعند طلب المساعدة، لابد من الاستفسار: نبيذ أحمر أو أبيض، برودة قليلة أو متوسطة. ثم الإشارة إلى نوعين أو ثلاثة تتناسب وشخصية الضيف. قد يختار الضيف مشروبه بناء على ثمنه أو أي أمور أخرى، ثم الاستئذان للمغادرة مع التأكيد للضيوف بأنه سيرجع مع أول وجبه. | 6- يتوجب على القائم بالخدمة المعرفة بقائمة النبيذ مع الحذر دائما في تمييز الضيوف الخجولين والذين هم مبتدؤون في اختيار النبيذ، وان يكون جاهزا لتدريب الضيف على عملية الاختيار التي توافق رغباته.أما الذين هم معتادون على شرب النبيذ فهم عادة يعرفون ما يريدون وليسوا بانتظار المساعدة، لذلك ليس هنالك أي داعٍ أن يقوم القائم بالخدمة بإرضاء غروره بشرح معرفته بأمور النبيذ وإزعاج الضيوف، مع أن يكون واثقاً مع نفسه وأن يكون لبقا وكيسا. |

**شكل رقم (21) يمثل نموذجاً لتحليل العمل**

**تحليل العمل**

# الفصل العاشر

## دور العاملين في تحسين الإنتاجية

***The Role of Employees in Improving Productivity***

# 10

# دور العاملين في تحسين الإنتاجية

# The Role of Employees in Improving Productivity

## مفهوم الإنتاجية وأهميتها:

تطور مفهوم الإنتاجية والعمل على زيادتها، مع تطور الفكر الإداري تبعاً لمفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسؤولياتها تجاه المجتمع والاعتبارات البيئية والعنصر الإنساني من حيث أهميته ونوعية الدوافع التي تحرك سلوكياته وواجباته تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، وصورة الانتماء.

إن حسن استخدام الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية ما هو إلا تعبير مرادف لمفهوم الإدارة، وإن الإدارة الرشيدة والفعالة هي التي تحسن استخدام الموارد البشرية والمادية. وإن الفعالية الإدارية تعتبر عنصراً رئيسياً من اجل الكفاية الإنتاجية. وإن كانت الفعالية شيئاً والكفاءة شيئاً آخر، حيث ترتبط الأولى بالأهداف المحققة، ويقاس مداها على حسب قربها أو بعدها من هذه الأهداف، بينما يقصد بالثانية الطريقة المثلى في الوصول إلى هذه الأهداف.

ومن الضروري التمييز بين الإنتاج أو النشاط والإنتاجية كمؤشر من مؤشرات قياس الأداء الفعلي، بحيث تعكس مسوؤلية الإدارة كعنصر رئيسي في تحديد مفهوم الإنتاجية. حيث لا يكفي أن تجمع المدخلات، بل يلزمها حسن التوجيه وأفضلية الاستخدام، بعد تحديد طرق القياس.

ومن المتطلبات المبدئيةتجاه مجهودات تحسين الإنتاجية،ضرورة تواجد نظام قياس يمكن من خلاله للفندق أو المطعم تحديد مستوى الإنتاجية بالقياس إلى

الإنجازات السابقة بنفس الفندق أو المطعم من جهة، وبالمقارنة بإنتاجية المنظمات المماثلة في نفس القطاع الذي يحتوي النشاطات التي يزاولها الفندق أو المطعم من جهة أخرى. وبشكل عام يتم قياس الإنتاجية من خلال توضيح العلاقة بين المخرجات الكلية وبين عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج.

إنتاجية عنصر العمل = المخرجات الكلية / مدخلات عنصر العمل

إنتاجية المواد الأولية= المخرجات الكلية / مدخلات المواد الأولية

إنتاجية رأس المال = المخرجات الكلية / مدخلات رأس المال

إنتاجية الطاقة = المخرجات الكلية / مدخلات الطاقة

ويقصد بالإنتاجية هو تحسين إنتاج العاملين، وقد بدأ الاهتمام بها بعد ازدياد أجور الأيدي العاملة في الآونة الأخيرة، وهي أمر مهم لأرباب العمل في المطاعم. ويجب أن تكون هناك معايير خاصة للإنتاجية وأن تكون ثابتة لكل وظيفة من وظائف المطعم .

**مزايا قياس الإنتاجية**

- تمدنا مقاييس الإنتاجية بأدوات للتخطيط السليم، حيث إن التخطيط يصبح غير محدد إن لم توجد هناك مقاييس محددة. فالتخطيط السليم هو الذي يسمح لنا بالتعرف أين نحن وإلى أين نريد الذهاب بدقة وفعالية.

❖ تساعد مقاييس الإنتاجية على مزاولة الرقابة كعملية إدارية، من حيث تقييم الأداء آخذين في الاعتبار أن اكتشاف الانحرافات مبكراً يساعد على تلافي مضاعفاتها في المستقبل.

❖ يساعد وجود أدوات قياس للإنتاجية، في تسهيل التفويض، ووجود الوسائل والأساليب الفعالة في الإشراف وتحسين مستوى العاملين. فمن الصعب تحميل شخص معين المسؤولية، ولكن من السهل لو كنا محددين في توجيه التعليمات، مثلاً نقول هل نحن متفقون على أن الشخص فلان مسؤول عن خدمة عدد محدد من الطاولات في فترة عمل معينة أو مثلاً هل نحن متفقون على أن العامل الفلاني في المطبخ مسؤول عن إعداد وجبات محددة.

❖ إن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وتحسين الوسائل، من خلال تعرفهم على وسائل وسبل القياس، يزيد من الفعالية.

**مؤشرات قياس الإنتاجية في المطاعم :**

الإنتاجية في المطعم هي:

- **عدد الوجبات المنتجة** **The Number of Meals Produced**
- **الضيوف المقدمة لهم الخدمة** **Guest Served**
- **المبيعات المتحققة** **Seals Made**
- **القيمة النقدية المحصلة** **Cash Value Taken**

إن المشكلة الرئيسية في الخدمة في المطاعم المستقلة والمطاعم العائدة إلى الفنادق هي في تحديد الإنتاجية،وإن إعداد هذه المعايير في هذه الصناعة يعد أمراً

سهلاً نسبياً وذلك لثبات معدلات المخرجات، وعليه فمعايير الإنتاجية تساهم في تطويرا لعملية الإنتاجية في المطاعم.

وإن معايير الإنتاجية تعتمد أما على المبيعات المتولدة بالدينار خلال فترة زمن العامل أو على وحدات الخدمة إلى الطاولة او الوحدات المنتجة خلال فترة مـا.

إن تحليل الإنتاجية يساعد في بعض الأحيان على تصنيف العاملين إما إلى متغير أو شبه متغير أو ثابت، فالفئة التي تشمل العاملين المتغيرين هم الذين يرتبط تغيرهم بحجم النشاط مثل (عاملة الخدمة) أو (عامل الخدمة)، فإذا ازداد العمل فإن عدد العاملين سوف يزداد، ولكن إذا كان العمل بطيئاً فستكون الحاجة إلى العاملين أقل، كذلك إلى روؤساء الصف وعمال الخدمة ومساعدي عمال الخدمة أيضاً. أما الفئة شبه المتغيرة فتشمل غسالي الصحون وغسالي القدور والحمالين، والبوابين، والطباخين، ومساعدي الطباخين، ومعدي الأطعمة الباردة، وقد يزداد العمل أو يقل إلى حد بعيد قبل إجراء التغيرات في ملاك الطباخين، أما الفئة الثابتة فتشمل الإدارة ومساعد المكتب، مساعد غرفة المخزن، موظفي التسلم وأمناء الصناديق، وإذا انخفض العمل بصورة مؤقتة فإنه يبقى من الضروري الإبقاء عليهم.

أما منظمات خدمة الأطعمة فهي غالباً ما تصنفهم إلى أربعة أقسام رئيسية هي:-

1- موظفي الإعداد **Preparation** : ويشمل رئيس الطباخين، الطباخين، معدي الخضراوات، صانعي السلطة، الخبازين، القصابين.

2- موظفي الخدمة **Service** : ويشمل رئيس الصف، المضيفين، عمال الخدمة عاملات، الخدمة، مساعدي عمال الخدمة.

3- موظفي الأمور الصحية**Sanitation** : ويشمل غسالي الصحون،غسالي القدور ،الحمالين، البوابين.

4- موظفي الإدارة **Administration**: ويشمل الإدارة، مساعد المكتب، مساعد غرفة المخزن، موظفي التسلم، أمناء الصندوق.

وتبقى مقاييس الإنتاجية عاملاً مساعداً إلى حد بعيد في تنظيم عدد العاملين المتغيرين كما هو الحال في تنظيم العاملين الثابتين، وفي بعض الأحيان تكون مقاييس الإنتاجية مرغوباً فيها في الأقسام العملية أو الفرعية أكثر من المواقع الفردية فيها.وأهم مؤشرات قياس الإنتاجية في المطاعم هي:-

**1- مبيعات المعقد المتاح .Sales Per Seat Available**

إن مؤشر المبيعات لكل مقعد متوفر تظهر قيمة المبيعات التي يمكن الحصول عليها من خلال كل مقعد في المطعم، المقهى.....الخ ويستعمل هذا المؤشر للمقابلة بين أنواع مختلفة من العمليات، ويحتسب بقسمة أرقام المبيعات على عدد المقاعد المتوفرة في صالة المطعم على النحو الأتي:

$$\text{مبيعات المعقد المتاح} = \frac{\text{أرقام المبيعات}}{\text{عدد المقاعد المتاحة في المطعم}}$$

**2- المبيعات لكل متر مربع .Sales Per Square Meter**

تعكس هذه النسبة المبيعات لكل متر أو قدم مربع، وهذا المؤشر يفيد عادة في البارات **(Bars)** أو مطاعم الخدمة السريعة **(Take away)** والدعوات والحفلات، ومن الصعوبة احتساب الإيرادات لكل مقعد فيها.

وتحتسب بقسمة المبيعات على المتر المربع من مساحة مجال الخدمة في المطعم وعلى النحو التالي:-

$$\text{المبيعات لكل متر مربع} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مساحة الخدمة بالمتر المربع}}$$

**3- إنتاجية العامل من الإيرادات Employee Productivity of Revenue.**

هذا المؤشر يوضح مقدار مساهمة كل عامل في تحقيق إيرادات المطعم، فمثلاً في بريطانيا، عاملة الخدمة في المقهى يتوقع منها أن تقدم طلبات او تحقق مبيعات بقيمة (90-120) دولار، في حين عاملة الخدمة في المطعم ربما تحقق مبيعات بقيمة (120-180) دولار.وبالاعتماد على أساس كل ساعة يومياً أو أسبوعياً. ويمكن احتسابها على النحو الأتي:-

$$\text{إنتاجية العامل من الإيرادات} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{عدد العاملين}}$$

**4- إنتاجية الأجر من الإيرادات Salary Productivity.**

إن مؤشر الإنتاجية يختلف وفق نوع ومجال العمل، فمثلاً في مجال الخدمة السريعة يفترض أن يكون له مؤشر إنتاجية عال كما أن تكاليف العمل تكون منخفضة نسبياً، أما المطعم الذي تكون نسبة الملاك فيه إلى الضيوف مرتفعة فتعني أن إنتاجيته منخفضة نسبياً. إذ إن تكاليف الأجور يمكن التحكم بها وأنها يجب أن تكون مرتبطة بحجم تنبؤات العمل.

وأنه بالوسع تأسيس مؤشر إنتاجية معياري بمرور الوقت بغية معرفة القياس الدقيق لكيفية ارتباط كلا العاملين.

إن الأجور العالية بإمكانها أن تعزز من إنتاجية العاملين. أما صناعة خدمة الأطعمة فهي في الأغلب لها أهمية في تطوير إنتاجية بقية الصناعات. ففي كثير من الأحيان يلاحظ أن العاملين يستعملون نفس الطرق والتجهيزات ليعطوا الإنتاج نفسه، كما هو الحال في السنين السالفة، وإذا استطاعت خدمة الأطعمة أن تنجح بتقديم أفضل الخدمات لضيوفها، وتهيّئ العاملين بشكل كاف، فالإنتاج بدوره يجب إن يتطور من خلال الطرق الجديدة والمبتكرة.، ويمكن احتساب هذه النسبة على النحو التالي:-

$$\text{إنتاجية الأجر من المبيعات} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف العمل}}$$

**5- إنتاجية العامل من خدمة الضيوف Employee Productivity of Guest.**

من المتوقع أن تصل إنتاجية الوحدة ربما تقاس على أساس كل ساعة يومياً أو أسبوعياً، ومن المتوقع أن عاملة الخدمة في المقهى مثلاً ربما تخدم من (45-60) شخصاً في فترة وجبتي طعام، في حين عاملة الخدمة في المطعم قد تخدم من (25-30) شخصاً، ويمكن احتسابها على النحو الأتي:-

$$\text{إنتاجية العامل من خدمة الضيوف} = \frac{\text{عدد الضيوف}}{\text{عدد العاملين}}$$

**6- إنتاجية ساعة عمل Employee Productivity by hour**

ويمكن احتسابها من خلال قياس الوقت المطلوب لإنجاز وظيفة أو عمل ما. وتقوم إدارة المطعم بتوظيف العاملين بحسب الطلب المتوقع سواء أكان بعدد ضيوف المطعم أو بنسبة إشغاله، أو بنسبة إشغال ساحة وقوف السيارات.وتقاس

الإنتاجية باعتماد بعض المؤشرات الخاصة بالعاملين ذوي العلاقة. وهؤلاء العاملون هم كادر عمل لساعات محدودة، لأن وقت العمل محدد بساعات. وعند اعتماد المقاييس لوجبات العمل أو الكادر من هم في الواجب، فالوقت المضبوط ربما يتغير.

فعلى سبيل المثال لو كان هناك عمال خدمة خدموا في مطعم معين (750) ضيفاً في مدى فترة (5) ساعات، وكان هناك (5) عمال خدمة، هذا معناه أنهم يعملون (25) ساعة كمجموع فيكون الاحتساب كالتالي:

$$\frac{750}{25}$$

= 30 وجبة لكل ساعة عمل للعاملين

ويوضح الشكل رقم (22) كيفية حساب الإنتاجية باستخدام الأرقام الافتراضية لعدد الضيوف الذين قدمت لهم الخدمة، وقيمة المبيعات التي تمت من قبل العاملين غير المتدربين وأولئك العاملين المتدربين أيضا. وتستخدم المقارنة كلا المؤشرين بسبب (زيادة قيمة متوسط المبيعات) هي مصدر أضافي مهم للدخل والربح. وتلمس في ذلك أن الموظفين (العاملين) المتدربين أكثر إنتاجية في الوجبات، عدد المبيعات بمعدل 33% ومزيد من المال عن طريق خدمة المزيد من الضيوف والبيع الأكثر في كل وجبة. ويأخذ العاملون المتدربون ما معدله 3.43% دينار في كل وجبة، وهي حاصل تقسيم معدل مبيعات المدربين على معدل الوجبات المباعة لهم أي:

$$\frac{129.47}{37.73}$$

بينما العاملون المتدربون بشكل غير رسمي يأخذون 3.06% دينار في كل وجبة وهو حاصل تقسيم معدل مبيعات غير المدربين على معدل الوجبات المباعة لهم أي :-

87.12

28.4

أما نسبة الفروقات بين معدل إنتاجية العاملين المدربين عن غير المدربين من حيث عدد الوجبات أو من حيث قيمة المبيعات فستكون كما يلي:

**1- فروقات معدل إنتاجية عدد الوجبات:**

وتستخرج من حاصل قسمة الفرق بين معدل إنتاجية الوجبات للعاملين المدربين عن غير المدربين على معدل إنتاجية الوجبات لغير المدربين وكما هو موضح في المعادلة أدناه:

(28.40-37.73) = 33% تقريباً

28.40

**2- فروقات معدل إنتاجية المبيعات :**

وتستخرج من حاصل قسمة الفرق بين معدل إنتاجية المبيعات للعاملين المدربين عن غير المدربين على معدل إنتاجية المبيعات للعاملين غير المدربين وكما هو موضح في المعادلة التالية:

(87.12-129.47) = 48.6%

87.12

| التفاصيل | عن طريق التدريب | عن طريق عدم التدريب | الفرق | مبيعات المدربين | مبيعات غير المدربين | الفرق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الوجبة | 1434 | 1137 | 297 | 4920 دينار | 3485 دينار | 1435 دينار |
| عدد الساعات | 38 | 40 | 2- | 38 | 40 | 2- |
| المعدل لكل ساعة | 37.73 | 28.4 | %33 | 129.47 دينار | 87.12 دينار | %48.6 |

**الشكل رقم (22)**

**يوضح دور العاملين المتدربين وغير المتدربين في زيادة المبيعات**

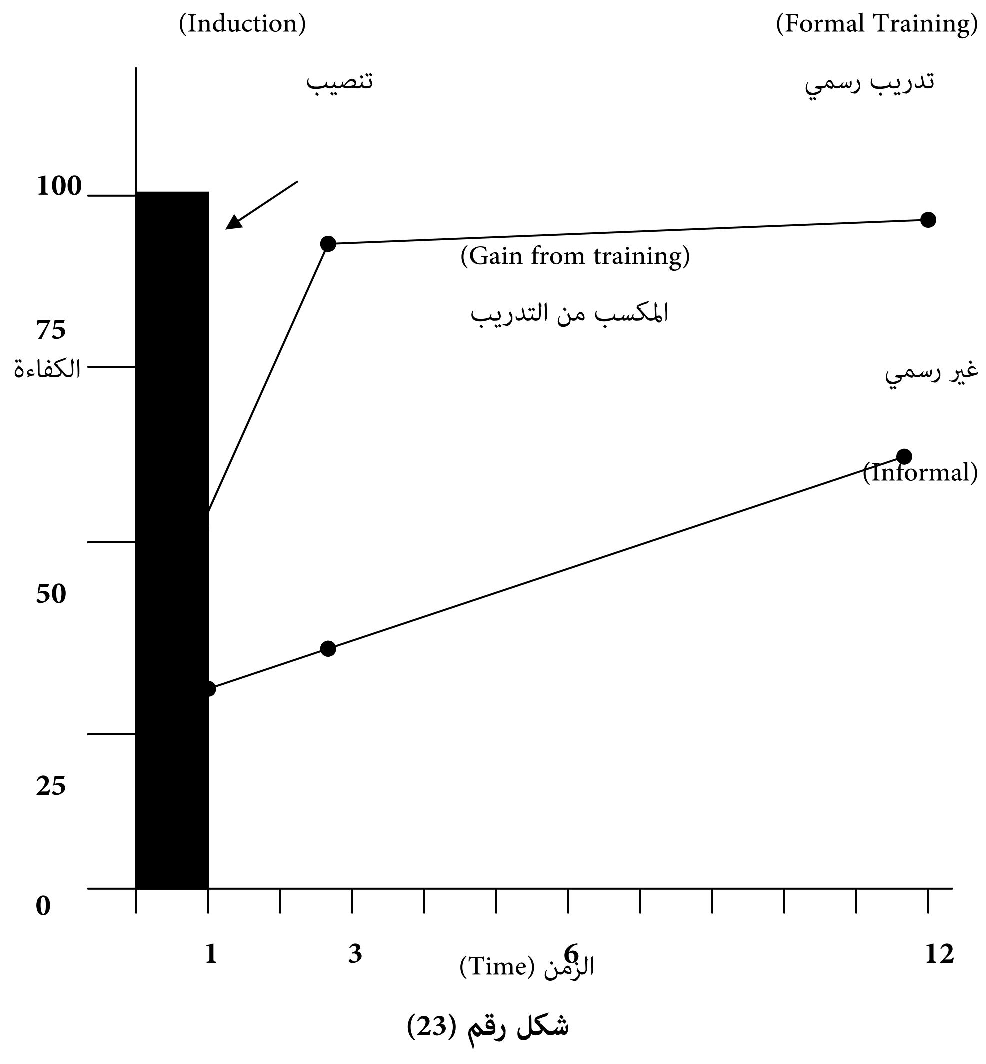
إن الأعمال المختلفة تقيد من قيمة الوجبات لأن بعض الأعمال أو فترات الخدمة تتضمن المزيد من الوجبات المقدمة لزبائن منفردين، بينما في حالات أخرى كل صفقة تتضمن المزيد من الضيوف كما في (الحفلات، مجاميع من العوائل) ومن الضروري حفظ ملفات لهذه الأمور والأحداث لأنها تساعد في تعقب المبيعات وتساعد على تقييم آثار المبادرات التدريبية المختلفة.

إن المعالجة الهيكلية للتدريب تساعد العاملين الجدد في أن يصبحوا ذوي فعالية أسرع مما يتيح للطاقم أن يتعلموا من خلال الخبرة ، كما أن تدريب العاملين الجدد سواء قبل العمل أوكجزءمن برنامج العمل له نتيجتان مهمتان هما:

1- إن العاملين الجدد المتدربين يصلون بسرعة إلى مستوى الإنتاجية المرغوب فيها.

2- تكون لديهم إنتاج ذو مستوى أعلى وأفضل من العاملين الذين لم يتدربوا ببرامج تدريب رسمية.

ومن خلال الشكل رقم (23) نستنتج بأن التدريب يستند على شيئين، السرعة التي يتعلم بها العاملون كي يصبحوا فاعلين، والمستوى من الفعالية الذي يحققونه. المؤسسات ترى أن فوائد التدريب هي قبل أول وجبة عمل وعند مساعدة العاملين الجدد لتطوير المهارات الأساسية قبل وضعهم في مواجهة الضيوف. واعتقادهم هو أن فعالية الموظفين وأثر المبيعات وإرضاء الضيوف مهمة جداً.




**شكل رقم (23)**

**الكفاءة والزمن المأخوذ للوصول إلى مخرجات العمل المرجوة**

## *BIBLOGRAPHY*

### 1- الكتب الأجنبية

1- Axler, Bruce H.and Litrides,Carola.((Food And Beverage Services))John Wiley &sons, Inc. 1st ED, Canada,1990.

2- Gee, Chuck Y.and Sola, Eduardo Fayos,((International Tourism A Global Perspective))1st ED, spain,1997.

3- Gee, C.Y,((International Hotels, Development and Management)) East Lansing, MI, The Education Institute,AH,&MA,1994.

4- Cichy, Ronald F.and Wise,Paul E,((Food and Beverage Service))2nd ED, Educational Institute American Hotel &Lodging Association,USA,1999

5- Go, Frank M. et. al.((Human Resource Management In the Hospitality Industry ))John Wiley &sons,Inc.1st ED,Canada,1996.

6- Jones, Peter,((Food services Operations))2nd ED,Wellington House, U.K,1988.

7- Kavanaugh, Raphael R .and Ninemeier, Jack D,((Hospitality Supervision))2nd ED, Educational Institute,AH&ma,1994.

8- Knowles, Tim, ((Hospitality Management An Introduction)) Prentice Hall limited,2nd ED,U.K,1998.

9- Lillicarp, Dennis R. and Cousins, John A.((Food and Beverage Service)) Hodder and Stoughton Educational,4th ED,U.K,1994.

10- Lundberg, Donald E. and Armatas James P.((The Management of people in hotel, Restaurants and Clubs )) WM.C Brown Company Publishers, Iowa, 1980.

11- Sethi,Mohini.and Malhan,Surjeet.((Catering Management An Integrated Approach)) New Age international Limited,2nd ED ,New Delhi,1993.

12- Shock, Patti J. and Stefanelli, John M.((Hotel Catering ahand Book for Sales and Operations))John Wiley and Sons.Inc.Canada,1992.

13- Oficina Internacional Del Trabajo, Tareas Propias delos de Trabajo Eada Gestion, espana,1988

14-Walker,John R. ((Introduction to Hospitality)) PrenticeHall, 3edED, USA,2002

15-Wood,Roy C. ((Strategic Questions in Food and Beverage Management))Butter Worth Heinemann.1st ED,U.K,2000.

**2-الكتب العربية**

1- د. عامر،سعيد يس و د.الخلف،خالد يوسف، الانتاجية القياسية –معـاييرالاداء- قياس الاداء الفعلي، دار المريخ للنشر ،الرياض ،1981.

**3-الدوريات:**

1- Christopher, lovelock.((A Retrospective Commentary on the article New Tools for Achieving Service Quality)) the Cornell H.R.A ,Quarterly U.S.A, August, Volume 42,No.4,2001,pp:31-35

2- “Courtesy of H.H.pope, Pope Cafeteria” St. louis .15.Industrial Gerontology,No.12 (winter 1972):P:32-36.

### *Related Web Sites*

http://www.hcareers.com

http://www.ritzcarlton.com

http://www.hotelsmag.com

http://www.hoteljobs.com

http://www.fourseasons.com

http://www.vinezwine.com

http://www.starbucks.com

http://www.IHOPrestaurant.com

http://www.ihop.com

http://www.olivegarden.com

http://www.chilis.com

http://www.aramark.com

http://www.sodexhomarriott.com

http://www.closedubois.com

http://www.siebelinstitute.com

http://www.all timefavorites.com

http://www.meeting-convention.com

http://www.foodservices.com

http://www.housetone.com

http://www.darde.com

http://www.ranw.com

http://www.adonis.com

http://www.expedia.com

http://www.intershipsprograms.com

http://www.chrie.org

http://www.WHC.org

http://www.restaurant.org

http://www.NationalRestaurantAssociation(NRA)